جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية
دراسة ميدانية

إعداد الطالبة:
أسيا أحمد الذنيبات

إشراف
الأستاذ الدكتور نضال الحوا مدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة2014

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة اسيا احمد الذنيبات الموسومة بـــ:

أثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الاداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2014/05/14	مشرفاً ورئيسا
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2014/05/14	عضواً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		2014/05/14	عضواً
د. احمد نهار الرفوع		2014/05/14	عضواً

عميد الدراسات العلــيا

د. علي الضـــــمور

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 375694 03/2
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) (التوبة، 105)

الى كل من ساندني وشجعني في مواصلة دراستي العليا وأخص بذلك والديّ العزيزين اللذين يمداني بدعواتهما الصادقة، وكل من أخواني وأخواتي.

ولن أنسى من وقف بجانبي طوال فترة دراستي زوجي الغالي وأبنائي الأعزاء.

وإلى زميلاتي. .. وصديقاتي

أهدي ثمرة جهدي. .

آسيا أحمد ذنيبات

الشكر والتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته . وصلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفع نـــا بها أعلى الدرجات، و تبلّغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، في الحياة وبعد الممات. ولله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما مــنَّ وفتح به عليَّ من إنجاز لهذه الدراسة، بعد أن يسّر العسير، وذلّل الصعب، وفرّج الهم، وعلى تفضُّله عليَّ بوالدَين كريمين شقّا لي طريق العلم، وكانا خير سند لــي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء، جعل الله ما قاما به فــي ميزان حسناتهما وأمدّ في عمرهما على عمل صالح، وأعانني على برهما.

ويسرني بأن أخص بالشكر والعرفان بالجميل : زوجي العزيز الغالي علــى دعمه المعنوي ومساعدته لي في إكمال دراستي حيث كان خير عون لــي طيلــة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء فجزاه الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى فلذات أكبادي : أولادي الأعزاء لتحملهم انشغالي عنهم فهــم شــمعة حياتي أسأل الله أن لا يحرمني من وجودهم في حياتي . كما أَدِينُ بعظــيم الفــضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة ؛ إلى المشرف على الرسالة : الأستاذالدكتور نضال الحوامدة . الــذي منحلكِثير من وقته، وجهده، وتوجيهاته، وإرشاداته، وآرائه القيمة . ومدّ يــد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائلة المولى القــدير أن يجزيه خير الجزاء . كما يسرني ويشرفني أن اسطر كل عرفــان بالجميــل إلــى أساتذتي في كلية إدارة الأعمال. وأتوجه لكل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عني خير الجزاء . وختاماً أسال الله العلــي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجه، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهّل لــي بــه طريقاً إلى الجنة.

آسيا ذنيبات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية

آسيا الذنيبات
جامعة مؤتة، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة الدراسة بنسبة(30%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (427) استبانه، أعيد منها وكان صالحاً للتحليل (405) استبانه، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل تلك البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها ما يلي:-

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد الا متغير المستقل (سمات الهيكل التنظيمي) قد جاءت مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحو أبعاد متغير فاعلية الاتصال الاداري قد جاء مرتفعا.
2. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، للمركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة الإداريين والعاملين لتحسين نظام الاتصال الإداري كمنهج إداري، و ضرورة تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة على نحو يحقق فاعلية الا تصال الإداري، ويسهل عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوسين، وفي جميع الاتجاهات.

Abstract

The Effect of Organizational Scale Characteristics on Administrative Communication Efficiency from Administrators' Perspective in Jordanian Ministries

Asia Aldhneebat
Mu'tah University, 2014

This study aimed to analyze the effect of organizational scale on effective administration communication from administrators' perspective in Jordanian ministries . To achieve the goals of the study, a questionnaire was developed to collect data , and the a percentage of (30%) was taken from the society of the study to form its sample . 472 questionnaires were distributed among which 405 questionnaires were valid for analysis . The Social Science Software (SPSS)was used to analyze data .The study revealed a group of results among which :

1- The participants' perspectives on the items of the independent variable (Characteristics of Organizational Scale) were high and the general mean of the participants' perspectives regarding the dimensions of the efficiency of administrative communication was at high level.
2- There was a significant statistical effect for the dimensions of the organizational scale characteristics (Formality, centralization, specialization, flexibility, formalism, and complexity) on organizational scale efficiency among administrators in Jordanian ministries .

In light of the results, the study recommended with the necessity of preparing administrators and workers to facilitate the administrative communication system as an administrative approach , and to design and construct the organizational scale of the ministry in a style that achieves the efficiency of administrative communication and makes the administrative communication process an easy task among administrators and subordinates within the whole directions .

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

وجد التنظيم البشري وتطور مند فجر التاريخ , فالإنسان بطبعه لا يستطيع العيش منعزلا عن غيره فكانت نشأة الجماعات البشرية ولم تجد هذه الجماعات سبيلا إلى الانتظام إلاباختيار قائدا لهذه الجماعة يعالج مشاكلها ويسوي أمورها ويحقق الانسجام والتعاون بين أفرادها.

ومع مرور الزمن ظهرت المنظمات التي ما لبثت ان لعبت دورا كبيرا في حياتنا اليومية سواء كان ذلك على مستوى الحياة الفردية او على نطاق المجتمع ككل او في نطاق الاقتصاد.

ويصعب تصور المجتمعات الحديثة دون هذه المنظمات التي انتشرت وبشكل متسارع لتقديم السلع والخدمات للجمهور مما يستدعي دراسة هذه المنظمات وبنائها الهيكلي لتوفير الظروف الملائمة لبقائها ونموها واستمرارها في العطاء والإبداع وتقديم السلع والخدمات للمستفيدين.

كما إن الاتصال الجيد يعد بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسات وعدم الاتصال الفعال انجازا وديمومة غالبا ما تكون مشكلة المؤسسات واحدى عقباتها الهامة.

إذ أن لطرفي عملية الاتصال رغبات مختلفة واتجاهات واحتياجات متباينة وهذا يمثل عائقا مهما في نجاح هده العملية.

ويمكن تعريف الاتصال بأنها عملية اجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة ان اعتمد التعاون سبيلا او يدخل معهم في صراعات وعدم توافق ان اعتمد التنافس والصراع اسلوبا في التعامل.

كما يمكن القول ان عملية الاتصال كما عرفها قاموس اكسفورد هي " نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام او بالكتابة أو بالإشارة ".

ويتم تبادل المعلومات او الافكار بين مرسل ومستقبل او مرسل ومستقبلين فعندما نتكلم نريد من يسمعنا وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبله ويستجيب لها بإيماءات مماثلة.

وتبرز اهمية الهيكل التنظيمي في حياة المنظمات واستمراريتها سواء الحكومية أو الخاصة منها لاهتمامه بتقسيم العمل وتوزيعه بين الأفراد ودوره في توحيد الجهود بغية تحقيق أهداف المنظمة ومنع تداخل الصلاحيات وتخفيض حدة النزاعات حول الاختصاصات ، ودوره كذلك في الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية وتحديد النشاطات وتسهيل عملية الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية

إن دراسة خصائص الهيكل التنظيمي من حيث (المركزية – الرسمية – التعقيد-التخصص-المرونة -الشكلية) وأثرها على فاعلية الاتصال الاداري موضوع يستحق البحث والدراسة لما له من تأثير على مستوى اداء المنظمة وتسهيل عملية الاتصال الاداري بين المستويات الادارية.

ومن هنا تأتي الدراسة الحالية للتعرف على اثر خصائص الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الاداري من خلال معرفة اتجاهات عينة من المديرين في الوزارات الأردنية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة اثر سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري، ونظراً لأهمية الهياكل التنظيمية الفعالة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها لذلك أهتم الباحثون بدراستها وعملوا على إيجاد أفضل السبل لتطوير هذه الهياكل لتسهيل عملية الاتصال الإداري.

ويعد الهيكل التنظيمي مهماً للفرد للتعرف على إجراءات عمله وكل ما يتعلق به من صلاحيات ومسؤوليات وسلطات وطرق إتصال حتى يستطيع القيام بعمله على الوجه المطلوب.

كما أنه يساعد على تقليص النواحي السلبية الموجودة في التنظيم.

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تصميم الهياكل التنظيمية في الوزارات الأردنية إذ يساعدها التصميم السليم للهيكل التنظيمي على حل مشكلاتها وسرعة عملية الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الأدنى او في جميع الأتجاهات .

كما تعد الاتصالات الإدارية جوهر العمليات الإدارية كافة، كما أن الأفراد بإختلاف مستوياتهم الإدارية يحتاجون إلى المعلومات بشكل مستمر وخصوصاً الإدارة العليا التي ستقوم بإتخاذ القرارات المهمة للتنظيم.

كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة من أوائل الدراسات ا لتي تناولت أبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي واثرها على فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية.

كما أن هذه الدراسة تنوي تقديم بعض التوصيات الرامية الى تغيير أبعاد الهيكل التنظيمي بما يعزز ويحسن فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية.

وتسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى بإهتمام الباحثين والممارسين، ويعد نقطة إنطلاق لدراسات أخرى.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه ا لدراسة إلى تحليل أثر السمات الرئيسية للهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. تطوير إطار نظري وفكري حول أبعاد متغيرات الدراسة، المتغير المستقل سمات الهيكل التنظيمي (المركزية، التعقيد، الرسمية، الشكلية، المرونة والتخصص)، والمتغير التابع فاعلية الاتصال الإداري (وضوح الاتصال، الوسائل المستخدمة، نظام الاتصال وخطوط الاتصال)
2. التعرف على مستوى توفر سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
3. التعرف على مستوى فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين.
4. تقديم توصيات لمتخذي القرار في الوزارات الأردنية في كيفية توظيف سمات الهيكل التنظيمي بغية تحسين فاعلية الاتصال الإداري.

5.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو سمات الهيكل التنظيمي ؟

2- ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو أبعاد فاعلية الاتصال الإداري ؟

6.1 الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لأبعادسمات الهيكل ا لتنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية

الفرضية الفرعية الأولى:يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) الأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص،

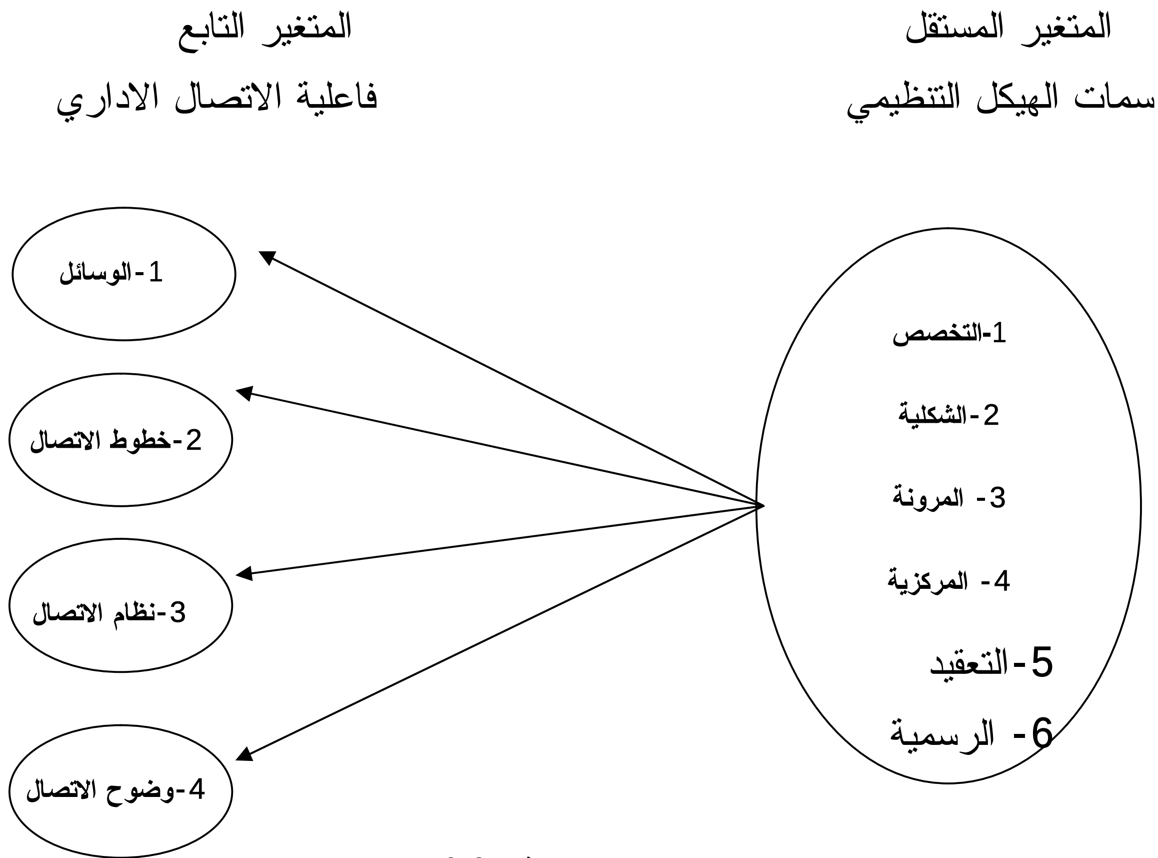
المرونة، الشكلية، التعقيد) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل الا تنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية.

7.1 أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة (القطارنة، 2014 ،حريم والخشالي، 2006)

8.1 التعريفات الإجرائية:

المتغير المستقل:

الهيكل التنظيمي: هو أطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد من سلطة اتخاذ القرار،والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

خصائص الهيكل التنظيمي : هي مجموعة من الأبعاد التي تحدد نمط وشكل ومحتوى الهيكل التنظيمي، وتشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا، والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو أنجاز أهداف المنظمة، حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقا لمستويات أدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة من (1 -20).

ويتكون من ألأبعاد التالية:

1. **التخصص**: مدى تقسيم العمل الى أجزاء منفصلة، وتكليف العامل بالقيام بمهام وواجبات تقع ضمن نشاط واحد.(حريم والخشالي، 2006)

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانةالتي تقيس هذا البعد.

2. **الشكلية**: وهو شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناصب والوظائف، وارتباطها واتجاهاتها وشكلها. والشكلية تعبر عن النمط أو الإطار أو الشكل الذي يتم بموجبه وضع وتحديد وترتيب المناصب والوظائف في المنظمة . (علاونة وعبيدات، 1999)

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

3. **المرونة**: وهي القدرة في الهيكل التنظيمي على التغير الذاتي، وتعتمد على درجة الاستجابة في الهيكل لعمليات التغيير الناجمة عن التطورات والتأثيرات الداخلية والخارجية المفروضة، بما يتوفر فيه من قدرة ذاتية على التوسع والاستيعاب.

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحــوثين علـــى فقــرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

4. **المركزية:** تعني تركيز في المستوى الإداري الأعلى بقصد تـدعيم الــسلطة الإدارية وتقويتها، واتخاذ القرارات المهمة مع بسط النفوذ والرقابـــة وتوحيـــد الجهة التي لها سلطة الأمر في المنظمة. (التهامي،2008)

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحــوثين علـــى فقــرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

5. **التعقيد:** درجة التباين التي يتكون منها التنظيم، ويتكون من ثلاثة عناصـــر هي:

التقسيم الأفقي: أي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، والتقـــسيم الرأســـي: أي عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية، والتقـــسيم الجغرافـــي: أي مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمـــة وأنـــشطتها، ويكـــون الهيكـــل التنظيمي معقدا كلما زاد واحدا أو أكثر من أنواع التباين الثلاثة. (حريم، 2006)

وتعرف إجرائيا بأنها المتوسط الحسابي لإجابات المبحــوثين علـــى فقــرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

6. **الرسمية:** درجة توثيق التعليمات والأوامر والإجراءات والأنظمـــة والقـــوانين بشكل مكتوب والتي يجب علـــى العـــاملين الالتـــزام بهـــا بـــشكل صـــارم. (الخشالي،2006)

وتعرف إجرائيا بأنهـا المتوسط الحسابي لإجابات المبحــوثين علـــى فقــرات الاستبانةالتي تقيس هذا البعد.

المتغير التابع:

الاتصال الإداري: هو عملية أدارية واجتماعية وسلوكية، تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات الى أفراد المنظمة للوصول الى الهدف المشترك، يتفاعل من

خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا، وتخلق والصلات والتشابكات، فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم.(القاضي، 2006)

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا المتغير من(21-38).

الفاعليةالقدرة على التأثير وبلوغ الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة وتتكون من الابعاد التالية:

أبعاد الاتصال الإداري:

1. **وضوح الاتصالات**: وتشير الى وضوح عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة. (ماكميلان،2000)

ويعرف إجرائيا بـ أنه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

2. **الوسائل المستخدمة**: وهي الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وتتم بين عدد من الأطراف، وتتضمن قيام الطرف المرسل بتحويل ما لديه من معلومات وأفكار الى رسائل لفظية وغير لفظية أو مكتوبة، وإرسالها عبر قناة اتصال مناسبة الى الطرف المستقبل.(الصيرفي،2005)

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

3. **نظام الاتصال**:وهي تبادل الآراء والمعلومات بين طرفي عملية الاتصال من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة بين المتصلين.(عامر،2000)

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

4. **خطوط الاتصال**: وهي الخطوط التي تعمل على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين من خلال تزويدهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل بدقة . (عليان والطوباسي،2004)

ويعرف إجرائيا بأنه المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس هذا البعد.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المقدمة:

لقد شغل ولا يزال يشغل موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين، الاستشاريين والمديرين ؛ ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛لكونه متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة . وقد تركز اهتمام المفكرين والباحثين على تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى علاقتها بأداء المنظمة وكفاءتها وفاعليتها ومرونتها وتكيفها وغير ذلك من معايير نجاح المنظمات التي وردت في العديد من الدراسات المتعلقة بقياس أداء المنظمات ونجاحها.

الهيكل التنظيمي:

مفهوم الهيكل التنظيمي:

أشارت الأدبيات الإدارية على عدم وجود اتفاق عام على تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة.

فيعرف (الدوري وآخرون، 2010) الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها.

ويعرّف روبنس (Robbins , 2003) الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبـين نظـام تبـادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللا زمة بـين الأقسـام المختلفـة والعاملين فيها ".

ويرى (hall) أن فكرة الهيكل التنظيمي يمكن أن تشبه هيكل البناء الذي لـه دعامات وجدران داخلية وأسقف وقمرات، وهذا الهيكل هو الـذي يحـدد تحركـات ونشاطات الأفراد الذين يتواجدون بداخله (الشيخ سالم وآخرون، 2002 نقـلا عـن (Hall, 1992).

وعرفه الضلاعين بأنه " الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات علـى الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي يبينهـا ومستويات الإشراف عليها " (الضلاعين، 2005).

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه بّناء يحدد المستويات الإدار ية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الإجتهاد لتطويره وتحسينه وأن يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً (العارف، 2001).

أما (الشماع، 1999) فيعرّف الهيكل التنظيمي على أنه: " مجموعة الطـرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة، ثم التنسيق بينها، وتوزيع المهـام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد وتحديـد العلاقـات الرسـمية وتعيـين عـدد المستويات الهرمية، وتجميع الأفراد في تقسيمات رسمية".

ويعرف (Daft, 1986) الهيكل التنظيمي بأنه إنعكاس للخريطة التنظيميـة وهي عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات في المنظمات.

وكذلك عرّف (القريوتي وزويلف، 1993) الهيكل التنظيمي بأنه " البنـاء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المـ ختلفة التي تشكل مجموع التنظيم، فهو

بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك الإنظمة الفرعية المختلفة للجسم، وبــدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام والوحدات منعزلة عن بعضها الــبعض ولا تــشكل بنياناً موحداً".

ويذكر (حريم، 2006)أن مفهوم الهيكل التنظيمي يشتمل علــى الجوانــب الرئيسية التالية:

1. توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
2. تحديد العلاقاتلمن يتبع كل شخص ومنهم الأشخاص الذين يتبعون وتحديــد عدد المستويات التنظيمية (نطاق الإشراف).
3. تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر.
4. تفويض السلطات، وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
5. تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومــشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وكذلك التفاعل مع الجمهور وتقديم منتجــات/ خدمات جيدة. توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانــب الرئيسية التالية:

1. تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر.
2. توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
3. تحديد العلاقات ونطاق الإشراف، وخطوط السلطة والمسؤولية.
4. تفويض السلطات.
5. تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومــشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقــديم منتجات / خدمات جيدة.
6. توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

أهمية الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يعتبر آلية لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها حيث أنّ المنظمة قد وجدت لتحقيق أهداف معينة.

حيث يرى (الخشروم و نبيل، 1999) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق مجموعة من الفوائد أهمها:

1. تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
2. توضيح كيفية تدفق العمل.
3. تجنب الإزدواجية في العمل والتعارض في المهام.

وأوضح (مسلم وعمر، 2007) أن الهيكل التنظيمي الجيد يحقق:

1. تنسيق الجهود وتحديد الأدوار.
2. الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنظيم العائد فيها.
3. تحقيق التكافل بينحاجات العامل وحاجات المنظمة.

ويشير (حريم، 2010) أن الهيكل التنظيمي يخدم المنظمة من خلال:

1. تمكين المنظمة من الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة سواء كانت مالية أو بشرية مما يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ أهدافها بسهولة ويسر.
2. يساعد الهيكل التنظيمي في تسهيل وتجنب التداخل والإزدواجية بين العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة.
3. يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد أدوار الأفراد العاملين في المنظمة.
4. يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق وتقليل ضغوط العمل.
5. يساهم الهيكل التنظيمي في زيادة قدرة المنظمات على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة.
6. يساعد الهيكل التنظيمي في تجنب الاختناقات في العمل.

ويشير (Drucker, 2001) إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال:

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
2. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات.

أهداف الهيكل التنظيمي:

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه آثاراً سلبية من حيث تدني معنويات وحافزية العاملين وإتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات . (الفرا واللوح، 2007)

ويساعد الهيكل التنظيمي على توفير مناخ العمل المناسب والذي يعمل على تحديد سلوك الموظفين وإتجاهاتهم نحو العمل . من هنا فقد زاد الإهتمام بتصميم هيكل تنظيمي قادر على تلبية حاجات الموظفين وإشباعها بهدف أن يكون الموظف مرتاحاً في عمله ويحقق العمل له أقصى درجة ممكنة من إشباع الحاجات المادية والمعنوية . (طه، 2007)

إن أهداف الهياكل التنظيمية تؤدي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد: (جواد، 2010)

1. يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.
2. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة ويوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

السمات الرئيسية للهيكل التنظيمي:

يعتبر مفهوم الهيكل التنظيمي من المفاهيم المعقدة ولا يمكن النظر له على أنه عنصر واحد فبعض الكتاب يربطون الهيكل التنظيمي بتسلسل السلطة أو بنطاق الإشراف أو بتقسيم العمل وغير ذلك . وكما هو الاختلاف في تحديد تعريف الهيكل التنظيمي فإن هنالك اختلاف في تحديد خصائصه.

ويشير (الخشالي، 2006) إلى ذلك الاختلاف بأن الهيكل التنظيمي يتألف من التعقيد، الرسمية والمركزية. كما ذكر (Robbins , 1990)

أما فريق الباحثين من (Aston school) كما يذكر (الخشالي، 2006) فيروا أن الهيكل التنظيمي يتألف من الشكلية، التخصص والمركزية، الرسمية والتنميط.

أما (العاني، 2002) فيرى أن خصائص الهيكل التنظيمي تتمثل ب (المركزية، الرسمية، التعقيد ونمط الهيكل العضوي).

ونظراً لوجود عدم إجماع على الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي وأن رأي معظم الباحثين حول الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي كان يدور حول: (التعقيد، الرسمية، المركزية المرونة، التخصص والشكلية) فإن الدراسة سوف تعتمد هذه السمات كأبعاد للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) .

وهي على النحو التالي:

1. **التعقيد** (Complexity): " مقدار وحجم العمل الذي يعكس خطوط السلطة العمودية والبعد الجغرافي للوحدات التنظيمية وصعوبة التنسيق".

ويشير إلى أن الهيكل التنظيمي يمثل عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل والمستويات الإدارية والمواقع الجغرافية وكلما ازدادت هذه العناصر ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي (**اللوزي**، 2007).

وهنالك ثلاثة عناصر تكوِّن التعقيد، وهي:

1. التمايز الأفقي ويقصد به تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية.
2. أما التمايز الرأسي : فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي والتخصصات المتنوعة به.
3. التمايز الجغرافي: يشير إلى مدى إنتشار عمليات المنظمة وأنشطتها جغرافيا.

وتبرز أهمية التعقيد من حيث أنه عندما تزداد درجة تعقيد الهيكل التنظيمي فحاجة المنظمة تز داد إلى الاتصالات،التنسيق والرقابة. فهذا يضع عبئاً متزايداً على الإدارة نحو مزيد من الاتصالات وسيطرة جيدة . (Harris & Raviv, 2002).

2. **الرسمية** (Formalization): يشير مصطلح الرسمية ألى مدى إعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتوجيهات في ضغط سلوك الأفراد أثناء العمل، كما أن درجة الرسمية قد تتغير بشكل كبير بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة، إذ أن هنالك أعمال معينة لا تحتاج إلى رسمية عالية، كما تختلف الرسمية وفقاً لمعيار الحرفية أو درجة المهارة (**طه**، 2007)، وتختلف أيضاً وفقاً للمستويات الإدارية، فطبيعة العمل في الإدارة العليا تتطلب الإنشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية . فحرية التصرف التي يمتلكها المدير تزداد كلما صعد إلى الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وكذلك تساعد الرسمية على إتمام عملية التنسيق وهي تقلل من النفقات أي أن منها مردوداً إقتصادياً ذلك لأن المرونة في العمل تكلف أموالاً طائلة، بينما

الرسمية العليا تعمل على حصر سلوك الفرد العامل داخل الشركة في إطار محـــدد، الأمر الذي ينجم عنه تقليص في تكاليف متابعته. (العميان،2005).

3. **المركزية:** وهي تشير إلى درجة توزيع صلاحية إتخاذ القرار في المنظمة في أي مستوى، وكلما حصر حق إتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلمـــا أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية في المنظمة والعكس صحيح.

أي أن **المركزية** تعني:" **أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة**".

بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها، ولم يتوفر دليل قاطع على أفـــضلية أي مـــن المركزيـــة واللامركزية، فمن وجهة نظر ظرفية يبدو أن المركزيـــة أو اللامركزيـــة تـــرتبط بعوامل موقفية وظرفية مختلفة منها طبيعة أهداف المنظمة ومـــدى الحاجـــة إلـــى التنسيق والتوحيد وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه والانتشار الجغرافي.

عموماً فإن لكل من المركزية واللامركزية عدد من الإيجابيات والسلبيات إذ أن إيجابيات المركزية هي سلبيات اللامركزية والعكس صحيح (Drucker,2001).

4. **التخصص:** ويعني " درجة تقسيم مهام المنظمة إلى أعمال جزئية منفـــصلة عـــن بعضها البعض. وإذا كان التخصص دقيقاً فإننا سنجد أن كل عامل من العاملين يؤدي أعمالاً محدودة، أما إذا كان التخصص غير دقيق فإننا نجد كل عامل يؤدي حجماً واسعاً من المهام.

ومن أهم أوجهه التقسيمات للهيكل التنظيمي:

أ. **التقسيم الأفقي:** ويقصد به تقسيم المنظمة إلى أقسام وفقاً للمهام التي تقوم بهـــا المنظمة. لذلك يطلق عليه التنظيم على أساس الأقسام. ويمكـــن أن يأخـــذ التقسيم على أساس عدد العاملين، أو التقسيم على أســـاس وقـــت العمـــل أو التقسيم على أساس الوظيفة، أو التقسيم على أســـاس العمليـــة أو المعـــدات المستخدمة، والتقسيم على أساس الموقع أو المنطقة، والتقسيم علـــى أســـاس

المنتج، والتقسيم على أساس الزبائن والتقسيم على أساس السوق أو قنوات التوزيع والتقسيم على أساس الخدمات.(اللوزي،2007).

ب. التقسيم العمودي: من أبرز خصائص أيّ هيكل تنظيمي هو تقسيمه الهرمي العمودي إلى عدد من المستويات التنظيمية لتحديد درجة سلطة كل مستوى وصلاحيته على المستوى الأدنى، أن يحدد مستويات التقسيم العمودي، يحدد شكل الهيكل الخاص بالمنظمة.

ويجب الإنتباه إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التقسيمين العمودي والأفقي في أية منظمة فإذا كان التقسيم الأفقي يحدد وينظم العمل الوظيفي والتشغيلي المطلوب من المنظمة لإنتاج السلع والخدمات التي تختص بها، فإن التقسيم العمودي يحدد إلى درجة كبيرة علاقات العمل الإداري و التنسيقي المطلوبة لإنجاز مهام تلك المنظمة. (السالم، 2002).

5. **المرونة**: تشير هذه الخاصية إلى قدرة الهيكل التنظيمي على التغير الذاتي، وتعتمد على درجة الاستجابة في الهيكل لعمليات التغيير الناجحة عن التطورات والتأثيرات الداخلية والخارجية المفروضة بما يتوفر فيه من قدرة ذاتية على التوسّع والإستيعاب.

6. **الشكلية**: شكل الترتيب المعتمد للوحدات والمناصب والوظائف وإرتباطها وإتجاهاتها وشكلها. والشكلية تعبر عن النمط أو الإطار أو الشكل الذي يتم بموجبه وضع وتحديد وترتيب المناصب والوظائف في المنظمة.(علاونة وعبيدات، 1999).

نماذج الهيكل التنظيمي:

هنالك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما : الأنموذج التقليدي أولاً نموذج البيروقراطي والأنموذج الطبيعي أو العضوي:

أولاً: الأنموذج البيروقراطي: ويمكن تميز ثلاثة أنواع أساسية له هي:

1. **التنظيم التنفيذي**: ويسمى أيضاً بالتنظيم الرتبوي أو الرأسي أو التنازلي . ويعتبر من أقدم أنواع الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدامه في المنظمات العسكرية . ويتكون الهيكل التنظيمي من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية

المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل. ومن أهم مزايا هذه النوع من الهيكل التنظيمي البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات.

وهو يناسب المنظمات الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية. ويؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيه صلاحياته للآخرين (حريم، 2010).

2. **التنظيم الوظيفي**: يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز. ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنظمة بالإضافة إلى تمكين الا دارة العلياللمنظمة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية. إلا أن أهم ما يؤخذ على هذه النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة المسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. (**طه**، 2007)

3. **التنظيم التنفيذي الاستشاري**:وهو نوع لهيكل تنظيمي يجمع بين النوعين السابقين. حيث يحاول تحقيق مزاياهما معا وتفادي أهم محاذير كل منهما. وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية.

ومن أهم مزايا ه ذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل.ولكن يؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة

اقتراحاتهم التنفيذيون قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين. (القريوتي، 2006).

ثانياً: الأنموذج العضوي:ويسمى أيضاً بالأنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن الأنموذج البيروقراطي، وفي هذا من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية،أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته.

ويصلح هذا الأ نموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيّف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا الأ نموذج ما يسمى بإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية (project or matrix management).

والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي للمشروع شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية (مسلم وعمر، 2007).

فهنالك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهنالك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والفئات التابعة له . وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إداراتهم وعندما ينتهي المشروع أو تتحقق أهداف الوحدة الإدارية فإن مديري الإدارات الوظيفية يقومون بتخصيص هؤلاء العاملين لمشروع آخر (القريوتي، 2006).

والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنظمة أو المنشأة الفرصة لأن تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ ومن الأمثلة على تلك المنظمات التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات وقد تبقى المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقيات التي سوف تعقدها.

كما يسمح للمنظمة باستخدام أمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب (السفلان، 1997). والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمي تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط.

كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة نظراً لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج. إلا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها الأمر الذي يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين (السالم، 2002).

تنظيمات حديثة:

1. التنظيم المصفوفي Matrix : وهو مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما التقليدي وهو الوظيفي غالباً، وتنظيم المشروع (الإنتاجي) وينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية ومن فريق مشروع في الوقت نفسه، فيصبح لديه رئيسين مسؤولين كاللجان لدائمة التي تتشكل من كافة الأقسام . (حريم، 2006).
2. تنظيم فريق العمل Team: وهو يناقض الشكل البيروقراطي للمنظمات حيث يمتاز بالمرونة والتجديد الذاتي والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة وباعتماده على الاتصالات الأفقية لا العمودية، وهو وقتي عادة، وقد وجد للتلاؤم مع متطلبات الصناعات والخدمات الحديثة مثل البتروكيماويات وصناعات الفضاء والاستشارات الفكرية التي تتطلب الإبداع والمرونة العالية والحاجة إلى عدد من الاختصاصات الفنية والفكرية الدقيقة، ونظراً لأن الفرق التنظيمية تضم كبار الاختصاصيين فإن القوة تتوزع بينهم وأن التمايز السلطوي بين هؤلاء الأعضاء يكاد يذوب، إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريباً بل أن بعضهم قد يمتلك سلطة لا رسمية نابعة من

خبرته العالية وتخصصه أقوى أحياناً من السلطة الرسمية لمدير الفريق . وقد يعمل الفريق لصالح جهة خارجية فيسمى بفريق العمل المؤقت التنفيذي . أو قد يعمل داخل المنظمة فيسمى فريق العمل المؤقت الإداري، مثل فريق مكلف بتصميم سيارة جديدة لصالح شركته. (حريم، 2006).

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منظمة، حيث أنه يعتمد على جملة من المحددات والعوامل مثل أهداف المنظمة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وطبيعة أسواقها وغير ذلك.

إلا أن هناك عوامل تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أبرز هذه العوامل (العلاق، 2008):

1. حجم المنظمة: إن المنظمات والمشروعات الكبيرة التي تمارس نشاط متنوعة وتخدم أسواق متعددة، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط مما يزيد الحاجة الى التنسيق والرقابة.

وعليه فأن الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالباً ما تكون تفصيلية وشاملة، في حين أن المشروعات الصغيرة والمحدودة النشاط لا تحتاج إلى تقسيم تفصيلي لأن نشاطها محدود وضيق ولا يحتاج إلى اختصاصات كثيرة.

2. دورة حياة المنظمة : إن الزمن وما يحمله من متغيرات تملي على المنظمات إعادة التنظيم وإلا فقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغراض البقاء والنمو.

فإذا كانت دورة حياة المنظمة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب لها ينبغي أن يكون بسيطاً في مكوناته وعلاقاته، أما العمل المتواصل على شكل ورديات فإن هذا يتطلب هيكل تنظيمي معقد يتطلب وجود عدد كبير من المشرفين لكل وردية عمل مستقلة.

3. درجة التخصص: يتأثر الهيكل التنظيمي كثيراً بدرجة التخصص التي تحتاج إليها المنظمة، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة كبيرة والنشاطات متنوعة، كان ذلك مدعاة لتصميم هياكل تنظيمية تفصيلة ومعقدة، والعكس صحيح.

4. طبيعة عمل المنظمة: هناك منشآت تعمل على النطاق المحلي، أو البلد الواحد، أو العالم برمته، وبطبيعة الحال، فأن الشركات العابرة للقارات لها هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة بالمقاربة مع الشركات الوطنية أو المحلية.

5. القدرات الإنسانية: إن المنظمات التي تتضمن قدرات بشرية محدودة ومتواضعة، غالباً ما تلجأ إلى الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب وهذه الإمكانيات البشرية البسيطة. أما المنظمات التي تتمتع برصيد كبير ومتجدد من القدرات الإنسانية المتنوعة، فإن هياكلها التنظيمية تكون تفصيلية ومعقدة، لأنها تستثمر الخبرات والإختصاصات والعلاقات بشكل فعال وتبرز دورها في الهيكل التنظيمي.

6. درجة التكنولوجيا: غالباً ما تتمتع المنظمات ذات الإستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة، فالتكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه والأعمال والوظائف التي ينبغي تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف.

7. استقرارية العمل: غالباً ما تلجأ المنظمات المستقرة،أي العاملة في ظروف بيئية مستقرة، إلى إنتهاج الهياكل التنظيمية البسيطة، حيث المتغيرات تكون محدودة ومشخصة. أما العمل الظروف غير المستقرة التي تعصف بها المتغيرات، فإن هذا يتطلب هياكل تنظيمية متغيرة، وأحياناً معقدة، تأخذ بعين الاعتبار احتمال حصول المتغيرات.

الاتصالات الإدارية:

مقدمه:

تشير الدراسات والأبحاث أن الاتصال في المنظمات العامة يمثل عصب الحياة في هذه المنظمات، والعمود الفقري الذي تستند إليه لتقديم خدماتها للمتنفعين

كافة. وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن المنظمات العامة هي في جوهرها وتوجهاتها مؤسسات تعمل من أجل الصالح العام، وليس لصالح فئة أو جهة معينة على حساب جهات أخرى.

وبالتالي فأن أساس بقائها يعتمد على قدرتها على الاتصال والتواصل مع الشرائح والقطاعات العريضة من الناس الذين يجدون في خدمات هذه المؤسسات ملاذاً آمناً وعوناً أكيداً بعيداً عن حالات الاستنزاف والهدر التي تنتج عن سلوك بعض منظمات الأعمال . كما أن المنظمات العامة مصطلح يشير إلى المؤسسات كافة التي تقدم السلع والخدمات والأفكار وتسدي النصيحة والإرشاد للمواطنين انطلاقاً من توجهها بالمواطن وإتباعها لأساليب من شأنها الارتقاء بالمجتمع وأفراده وعلى هذا الأساس فإن توجهات المنظمات غالباً ما تكون مجتمعية وأخلاقية.

وبهذا، فأن تجسيد هذه التوجهات يستلزم بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بينها وبين عموم المواطنين حيث يكون هذا الاتصال باتجاهين، وليس باتجاه واحد. (العلاق، 2009)

مفهوم الاتصالات الإدارية:

ورد في مختار الصحاح أن كلمة (اتصال)من مادة(وصل) وصلت الشيء وصلة، وصل إليه يصل وصولا أي بلغ بمعنى اتصل كل شيء بشيء فما بينهما وصلة، والجمع وصل، (الوصل) ضد الهجران، والوصل أيضا وصل الثوب والخف وبينهما (وصلة)اتصال وذريعة، وكلمة التواصل، ضد التصادم. (الرازي، 2004)

وذكر المعجم الوسيط أن الاتصال (الوصلة)يقال بينهما وصلة، أي ما اتصل بالشيء والرفقة، والزاد، والأرض البعيدة. (مجمع اللغة العربية، 2004)

ويتضح مما سبق إن مفهوم الاتصالات أعمق من أن يحددها تعريف واحد، أو وجهة نظر منفردة، ولعل ذلك يعود أساساً إلى أن الاتصالات هي الوظيفة التي لا غنى عنها لأي فرد أو منظمة تسعى للبقاء والاستمرار.

وعليه فقد اختلفت التعريفات التي تناولت موضوع الاتصال تبعاً لاختلاف وجهات النظر حيالها، فقد عرفها (Murphy) بأنها: (عملية نقل وتسليم الرسائل اللفظية وغير اللفظية، بهدف إحداث استجابة). (درة،2002).

وعملية الاتصال تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك . ومن هنا يمكن تعريف الاتصال كما عرفها (أبو زيتون): عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر اليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث مستقبلاً . (أبو زيتون، 2007).

يعرف (شير، Shere) الاتصال بأنه: "استعمال الكلمات , الخطابات أو وسائل مشابها للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث). (Daft, 2001).

ويعني الاتصال الفعال حدوث تطابق تام بين المعنى المرسل من قبل المرسل والمعنى المفهوم من قبل المستقبل . بينما الاتصال الكفؤ يعني أن يتم الاتصال بأقل تكلفة ممكنة، و الاتصال حتى يكون ناجحاً يجب أن يكون كفوءاً و فعالاً في آن واحد. (Bovee&Thill,2003)

لقد عرف مايكل ويسترون (M.Weestroun) الاتصال بأنه " نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم. (العلاق،2009)

كما عرفه إنجل باركنسون (A.Parkinson) بأنه: " عملية منظمة، تعلميّه وعفوية، أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحوّلة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها "

ويتضح من التعريفات أعلاه أن الاتصال هو:

1. " وسيلة لنقل المعاني من جهة إلى أخرى (بإتجاه واحد أو إتجاهين) ".
2. " عملية ديناميكية وليست ساكنة تنطوي على أفعال وردود أفعال ".
3. " أحد أركان التوجيه، حيث لا يمكن القيام بوظيفة التوجيه من دون الاتصال، مهما كان نوع هذا الاتصال، ومهما كانت الوسيلة الاتصالية المستخدمة لنقل مكونات التوجيه إلى المستهدفين به".
4. " تبادل المعاني والمعلومات والبيانات لتحقيق أهداف معينة مثل الإبلاغ، والإقناع والتأثير".
5. "عملية تفاعلية بين أطراف عدة ذوي قواسم مشتركة في فهم هذه العملية واستيعاب مكوناتها الاتصالية".
6. "أن عملية الاتصال تكون منظمة وقد تكون عفوية أو تعبيرية بإستخدام الإيحاءات وغيرها من أساليب التفاعل ".

وبذلك يمكن القول حسب تعريف الدراسة للأتصال أن عملية الاتصال هي نقل معلومات أو رسائل مكتوبة أو شفوية من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة الاتصال بصورة واضحة ومفهومة للمستلم.

أهمية الاتصال:

إن أهمية الاتصال في المنشأة وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله، وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام

الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المنشأة، وربط المنشاة بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها، وتقويم النتائج.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنشأة إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد، وخلق أجواء صحية و ودية بين العاملين والمدراء والمشرفين، فأن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال فيها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها. وسوف تكون من أوائل المنشآت المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة واقتدار. (المعيلي، 2008)

وتظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في منظمات الأعمال. وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت في السنوات الأخيرة. فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المدير يستطيع القيام بتحليل المواقف والمشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك يفشل إذا كان هنالك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة. (الحداد، 2007).

كما تقع الاتصالات الفعالة في صلب الأداء الإداري وعليه فإن الاتصال اللفظي (verbal) والاتصال غير اللفظي (non verbal) يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. عليه يمكن القول بأن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات) إلى المنظمة. (أبو زيتون، 2007).

ويشير (القريوتي، 2004) إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض،وأهمها:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية

أما (النمر وآخرون، 2006 م) فيعزون أهمية الاتصالات إلى ما يلي:

1. مساعدة المدير على توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوكياتهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الاقل، وهو ما يحتاج إلى الاتصال المستمر للتوجيه والتنسيق وتنظيم الأعمال ومتابعتها.
2. أن دقة وصحة المعلومات والبيانات لا تعتمد على توفر الاجهزة والآلات بقدر ما تعتمد على كيفية الحصول على هذه المعلومات والبيانات ومدى تعاون جميع العاملين في الإدارة على تبادل المعلومات والبيانات.
3. التنسيق بين عمل الأقسام والإدارات المختلفة وضمان تدفق العمل بانتظام بين التقسيمات الإدارية المختلفة.
4. دفع النشاط والحيوية في أطراف المنظمة، فبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تماماً.
5. ترتكز النشاطات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات وتنسيق وإشراف ورقابة وتقويم على الاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال يساهم أيضا في المساعدة على الترفيه، والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

فالاتصالات وسيلة وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات . وهي

الشريان الذي يـ مد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)، فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة، وكذلك تبرز الاتصالات وتتضح أهميتها في حين ظهور مشكلة معينة .

ويرى العديد من الكتّاب أن أغلبي المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهنالك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة.

عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال تنطوي على قدر عالٍ من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة . وتأسيساً على ذلك ؛ فإن عملية الاتصال لها بداية ونهاية. فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معانٍ أو أفكار أو بيانات أو أي شيء(الرسالة) آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الاتصال. (العلاق، 2009).

وبالتالي فعناصر عملية الاتصال يمكن وصفها في خطوات توضح هذه العملية:

1. **الرسالة أو المعنى. (العلاق، 2009) :**

تبدأ عملية الاتصال عندما يكون هنالك شخص يرغب بإيصال معلومة معينة (الرسالة) إلى شخص آخر بقصد إثارة سلوك محدد وهذه الرسالة قد تكون على شكل صور أو تجسيد لها، أو كلمات، أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معانٍ أو إيحاءات معينة.

2. **التشفير، (العلاق، 2009) :**

حيث يقوم المرسل ببلورة الفكرة الذهنية وموضوعها، أي ترجمة الفكرة الذهنية إلى لغة أو رموز يمكن فهمها من قبل الآخر (المستقبل).

ويمكن ترجمة الفكرة باستخدام الكلمات والأرقام والرسومات والأشكال والصور والإشارات والتلميحات غير اللفظية . وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة من أهمها:

أ. مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الموقف أو الحالة التي تدور حولها الفكرة

ب. شخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجياته.

ج. إدراك المرسل للمستقبل (شخصيته واتجاهاته وقيمه)

د. وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الاتصالية التي تؤثر في ترميز الفكرة . (غريب، 2004).

3. قناة أو وسيلة الاتصال: (العلاق، 2009) :

بعد إتمام تشفير الرسالة على المرسل أن يختار قناة الاتصال المناسبة للرسالة، لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة . ومن بين وسائل الاتصال: (المحاورة المباشرة وجهاً لوجه، استعمال الهاتف، المراسلات، الا مذكرات، الصور، الرسوم، المقابلات والاجتماعات، مستخرجات الحواسيب والخرائط وغيرها ..) (عليان والطوباسي، 2005).

4.يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة. (العلاق، 2009).

5.فك التشفير:

يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة وترجمتها من كلمات وأعداد وأشكال وصور وحركات جسمانية غير لفظية صدرت عن المرسل.

وتجري عمليات تنظيم وتبويب وتحليل للرسالة للتوصل إلى إستنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل . ويتوقف مدى فهمه للرسالة وما يعطيها من معنى على شخصيته وقيمه وخبراته وقدراته ومهاراته الاتصالية، وإدراكه للموقف . (عامر، 2000).

6.الضوضاء:

وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها. قد تتعلق الضوضاء بالمرسل أو بالمستلم أو بوسيلة الاتصال.

7.التغذية الراجعة.

ومن هذا يمكن الاستنتاج أن عملية الاتصال هي عملية تفاعلية تبدأ عند بلورة فكرة أو تطوير معلومة لدى (المرسل) وإرسالها عن طريق الاتصال إلى المستقبل بعد تحويلها إلى رموز (التشفير) ويرسلها بطريقة شفوية أو كتابية ويستلمها (المستقبل) ويقوم بفك التشفير وقبول الرسالة أو رفضها قد يدخل شيء من التشويش (الضوضاء) في عملية الاتصاليحد من فاعليته لذا يجب القضاء على هذا التشويش أو الحد منه حتى يتم فهم الرسالة بالمعنى المطلوب.

طرق الاتصال:

هنالك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الثلاثة الآتية: (Thill,et.al,2005)

1.الاتصالات المكتوبة (التحريرية):

ينطوي هذا النوع من الأساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. (العلاق، 2009).

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه يبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، بكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس

كل المديرين ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد (الدهان، 2005).

2. الاتصالات الشفهية:

هذه عادة تتم بـ الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير. (أبو الغنم، 2002)

ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال:

1. المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.
2. المناقشات على اختلاف أنواعها والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات. ... الخ.
3. الاتصالات الهاتفية كافة. (العلاق 2009).

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أهمها:

1. تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري والسرعة مقارنة بأنواع الاتصال الأخرى.
2. تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأمثلة والاستفسارات والحوار.
3. سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.
4. سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى مشابهة.
5. العفوية، الصدق وقوة التأثير، حيث أن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان وغالباً ما يتسم بالعفوية. (العلاق، 2009).

3. عيوب الاتصالات الشفهية:

أنها قد لا توفر الوقت كما يُظن، لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق وقتً طويلة دون التوصل إلى نتائج تُذكر.

وتستخدم الاتصالات الشفهية في حالات المهام المعقدة والصعبة. (أبو الغنم، 2002).

4. الاتصالات غير اللفظية:

وهذه يتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضي وعدم الموافقة واللامبالاة.. إلخ.

وكثيراً من الأحيان تتبع الاتصالات غير اللفظية الاتصالات الشفهية لتعزيز ما يقال وتأكيده (الزعبي، 2005).

معوقات الاتصال وعقباته:

مما لا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال، يترك آثاراً سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيماً في حالات عديدة.

والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعد مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هي مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها عدة أطراف أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية، فالتغذية العكسية تعد بمثابة صمام الأمان لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فاعلية الاتصال وجدواه. (العلاق، 2009).

وهنالك عوامل كثيرة تمثل معوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، ومن العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يأتي:

المعوقات التنظيمية:

أ. **الهيكل التنظيمي:**

وهو تعبير عن مجموعات العلاقات بين جميع مكوناته أي جميع أقسامه إداراته وعدم تحديد المستويات التي تقوم بأرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها، يحدث سوء فهم بين أفراد التنظيم نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية، كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس مما يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات. (العطاس، 2008)

وأوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. (النمر و اخرون، 2006).

ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تدخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشتت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي . (حمود، 2002).

1. افتقاد إدارة المعلومات : إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فاعلية الاتصال الإداري. (العميان، 2005).

2. تعدد مستويات المدير : تعدد مستويات المدير يعد أحد عقبات الاتصالات، نظراً لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، مما يؤدي إلى

تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات. (قوته ودياب، 2002).

3. المعوقات الشخصية تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات: (حريم، 2006).

4. تضارب الإطار المرجعي (frame of reference) بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

5. الإدراك الانتقالي من قبل المستقبل (selective perception) فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.

6. الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل (status difference) فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة جداً وغير دقيقة.

7. مصداقية المرسل (source credibility) وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى / مدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.

8. ضغط الوقت (time pressure) فمثلاً لا يتسع وقت المدير / الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق و الاتصال مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

1. الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها (value judgment).

2. عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

ب.المعوقات البيئية: (فرج، 2009):

ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية عملية الاتصال التي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء (الأصوات، المسافات البعيدة). فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر. ومن بين هذه العوامل أيضاً اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده الإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

كفاءة وفاعلية الاتصال:

تتوقف كفاءة عملية الاتصال على مدى تفهم طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) كل منهما الآخر، فكلما كان مستوى إدراك كل طرف من أطراف الاتصال لذاته وللطرف الآخر غالباً كلما كانت عملية الاتصال تتم بكفاءة ودون معوقات أو أن يتم الاتصال بأقل قدر من التكلفة . وتتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية: (ماهر، 2004) :

1. السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات، قد يعود إلى الرسالة المستخدمة.

2. الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال، من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح.
3. التسجيل: يمكن لبعض رسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات تفيد من إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم من إنجاز الموضوعات محل الاتصال.
4. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة.
5. إذا كان موضوع الاتصال رسمياً ، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك.
6. التكلفة: بصيغة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل.

فعالية الاتصال:

يتجه بعض علماء الإدارة في تعريف فعالية الاتصال إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد بعد الاتصال، دون الاهتمام بالفرد الذي يصدر عنه ذلك السلوك. لذلك يعرف (فروم، vroom) الفعالية بأنها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقه ويترتب عليه أثر مرئي " (سايمون، 2003).

بينما يعرف الهواري الفعالية بأنها " القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة من الأداء الوظيفي " (الهواري، 2002).

وللحصول على اتصالات فعالة وناجحة يجب مراعاة العوامل والاعتبارات التالية:

1. وضوح مضمون الرسالة أو الاتصال، وعند مستوى فهم المرسل وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له.
2. إمكانية استيعاب واستقبال كمية المعلومات، وأهمية المعلومات بالنسبة للمرسل إليه، وحداثتها.
3. أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة، وانفعل منها من خلال ملاحظة رد فعله سواء شفوياً أو عملياً .

4. تركيز الرسالة على الحقائق والمعلومات المهمة، مع شرح المعلومات الفنية وتبسيطها، والتعريف بالمصطلحات أو الحقائق غير المعروفة ومقارنتها بما هو معروف.
5. وجود تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة.
6. قناعة الإدارة العليا بأهمية الاتصالات، والعمل على تنقيتها من المعوقات التي تعمل على تشتيت المعلومات وتعترض الاتصالات، والوقوف على أسباب هذه المعوقات ومحاولة القضاء عليها أو الحد منها، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإشباع الحاجات البشرية (النمر وآخرون، 2006 م).

2.2 الدراسات السابقة:

لقد قامت الباحثة بمراجعة شبه شاملة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وأشارت نتائج المراجعة إلى قلة الدراسات على المستوى المحلي والتي تبحث في اثر خصائص الهيكل التنظيمي على فاعلية الاتصال الاداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية بشكل مباشر – على حد علم الباحثة – فقد حاولت هذه الدراسة الاستفادة مما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها.

1.2.2 الدراسات العربية:

أجرت (قطارنة، 2014) دراسة بعنوان " دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية : مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع

البيانات، وزعت على عينة بلغت (191).واستخدمت الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .16) لتحليل بيانات الاستبانة،وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن تصورات العاملين للتكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي ذات مستوى متوسط في حين جاءت تصوراتهم لسمات الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة .وتبين ايضا وجود اثر لأبعاد التكنولوجيا في سمات الهيكل التنظيمي، وان التكنولوجيا تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في سمات الهيكل التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التكنولوجيا في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى مستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لمؤسسة الضمان الاجتماعي وأهدافها، لتحسين سمات الهيكل التنظيمي.

أجرى (المطرفي، 2012) دراسة بعنوان "**فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين** " هدفت هذه الدراسة إلى:التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين،والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري في هذه المدارس ،ومحاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة أساليب الاتصال الإداري في المدرسة. وكان من أبرز النتائج التي اظهرتها هذه الدراسة أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة ،و أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين.

وكانت اهم التوصيات :

العمل على تعزيز العلاقة بين مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة ومعلميهم .

الاهتمام بإشراك معلمي المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة في اتخاذ القرارات المهمة.

العمل على اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة للعمل بالمدارس الابتدائية في مكة المكرمة.

قامت (جاسم،2012) بدراسة بعنوان"دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي": يهدف البحث بالكشف ميدانياً عن سلوكيات تأثير أبعاد الثقافة المنظمية في تحديد خصائص الهيكل التنظيمي ودور ذلك في تحقيق مستويات من النمو التنظيمي الملائم لملامح الموقف الثقافي في الشركة العامة لصناعة المشروبات الغازية وهي إحدى شركات القطاع الخاص المساهمة في بغداد، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث والتي بلغت (30) مدير وحللت استجاباتهم باستخدام معامل لارتباط والانحدار. وأفرزت نتائج البحث بأن أبعاد الثقافة المنظمية في الشركة المبحوثة كانت تتسم باتجاهات روتينية متحفظة في التفكير مما أثر ذلك في تحديد هيكل تنظيمي للشركة المبحوثة يتسم بخصائص عالية في التعقيد والرسمية والمركزية وأدى ذلك بدوره في تحقيق مستويات قصيرة الأجل (محدودة) من النمو التنظيمي .وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة أن تطور الشركة ثقافات تضم أبعاد تؤشر حالة المرونة والإبداع والتغيير في تصميم خصائص هيكلية مرنة لتحقيق نمو ذو مدة طويلة الأجل.

أجرى (المحمودي،2011) دراسة بعنوان " العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرها على فاعلية التنظيم " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في فاعلية الشركة الصناعية، اذ درست استراتيجيات التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز كخيارات إستراتيجية وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال أبعادة (الرسمية، المركزية، التعقيد والتخصص)، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية، قوة مؤهلة،

التخطي، النمو والتطور، الثبات والاستقرار والكفاءة والإنتاجية). تمت الإجابة عن تساؤلات جرى في ضوئها بلورة الإطار النظري وصياغة تسع فرضيات رئيسة اختبرت العلاقات ارتباطاً، تأثيراً واختلافاً، كما واستندت هذه الدراسة في قياسها للمتغيرات الى مجموعة من المقاييس الجاهزة والمطورة، وأخضعت جميعها إلى اختبار الصدق والثبات، وقام الباحث بتوزيع هذ ا المقياس وجمع بياناته شخصياً من (130) مديراً وبدرجات مختلفة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس الإدارة، معاون مدير عام ومديري إدارات رئيسة) وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى إن الشركات الصناعية العراقية العامة المبحوثة تزداد فاعليتها قوة بإتباع الخيارات الإستراتيجية الثلاثة (التركيز، الكلفة الأدنى، التمايز)، إذ تعزز تلك الخيارات بصورة كبرى من خلال ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وتأهيل الموارد البشرية، وزيادة نمو الشركات وتطورها، وتحسين ثباتها واستقرارها فضلا عن تطوير كفاءتها الإنتاجية.

قام (آل الشيخ،2011) بدراسة بعنوان " معوقات الاتصال الأداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض ". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، وكان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن معوقات الاتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي : الافتقار إلى نظام اتصال مناسب، وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية.
2. أن معوقات الاتصال البشرية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياض هي : انخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال في أعمال ومهام الجوازات، وقلة التعاون بين العاملين في الجوازات.

3. المعوقات الفنية: قلة الإمكانات الفنية اللازمة لاستخدام تقنيات الاتــصال في أعمال الجوازات.
4. إنالوسائل المهمة للتغلب على معوقا ت الاتصال هي: توفير الموارد المالية اللازمة لتأمين تقنيات الاتصال الحديثة، وتهيئة المناخ المناسب للحفاظ على تقنيات الاتصال الحديثة، وتأمين تقنيات الاتــصال اللازمــة لتحــسين أداء العاملين في الجوازات.

أهم التوصيات:

1. توفير الموارد المالية، والكوادر البشرية، والإمكانات الفنية اللازمة لتــأمين وتشغيل وصيانة تقنيات الاتصال الحديثة بالمديرية.
2. تزويد العاملين في المديرية بدورات تدريبية متقدمة في تــشغيل وصــيانة تقنيات الاتصال.
3. تأسيس نظام اتصال متطور بــين مختلــف إدارات الجــوازات وأقــسامها وشعبها.

أجرى (جودة، 2010) دراسة بعنوان " اثر ابعاد الهيكــل التنظيمــي علــى الشعور بالتمكين ": وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ابعاد الهيكل التنظيمــي علــى شعور العاملين في فنادق الخمس نجوم في عمان بالتمكين، ولتحقيق غايات الدراسة تم اختيار عينة مكونة من (4) فنادق من فنادق الخمس نجوم في عمان البــالغ عــددها (14) فندقا بشكل عشوائي . حيث شكل مجموع الغرف في العينة المختارة ما نــسبته 34.6% من مجموع الغرف في مجتمع البحث ــ وقد وزعت على الوظائف الإدارية في عينة البحث نماذج استبانة بلغ عددها (200) نموذج تم استرجاع (142) اســتبانة منها اي ما يعادل 77.1%من مجموع ا لاستبانات الموزعة وكانت جميعها صــالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وهي:

1. وجود تأثير معنوي لتصميم الهيكل التنظيمي بأبعاده الخمــسة (المركزيــة، الرسمية، الاتصال، المعيارية والتخصص) في تمكين العاملين

2. وجود شعور بدرجة متوسطة من التمكين من قبل المبعوثين

أجرى (السحيمي،2010) دراسة بعنوان " اثر نظم المعلومات الإدارية في تصميم الهيكل التنظيمي في شركة آرامكو في المملكة العربية السعودية ": هدفت هذه الدراسة إلىالتعرف على اثر نظم المعلومات الإ دراية في تصميم الهيكل التنظيمي في شركة آرامكو ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (558) مبحوثاً، وكان الصالح للتحليل منها (420) مبحوثاً. واستخدمت الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

1. وجود أثر لأبعاد نظم الا معلومات الإدارية (حداثة الأجهزة المستخدمة، سهولة استخدام نظام المعلومات الإدارية، ملائمة المعلومات في نظام المعلومات الإدارية) في تصميم الهيكل التنظيمي.
2. أن أبعاد نظم المعلومات الإدارية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في تصميم الهيكل التنظيمي (التعقيد، المركزية، الرسمية)

وقد أوصت الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتطورة لما لها من اثر ايجابي على تصميم الهياكل التنظيمية.

أجرت (اليوسف، 2010) دراسة بعنوان: " مدى توافر خصائص تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فاعلية الاتصال الإدارية ": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص تكنولوجيا المعلومات وأثرها على فاعلية الاتصالات الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (336) مبحوثا، واستخدمت الرزمة الإحصائية إلى مجموعة من النتائج كان من ابرزها:

1. أن تصورات العاملين في وحدات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لخصائص تكنولوجيا المعلومات ذات مستوى مرتفع أيضاً.

2. وجود أثر لأبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات في فاعلية الاتصال الإداري، وان أبعاد خصائص تكنولوجيا المعلومات تفسر ما مقداره (48.7%) من التباين في فاعلية الاتصال الإداري.

أجرى **(حذيفة، 2008)** دراسة بعنوان **" اثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية ":** وهدفت هذه الدراسة إلىتحليل أ ثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية. وتشمل هذه الدراسة (562) موظفاً من مختلف مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا . وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن تصورات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة نحو مستوى الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هنالك أثراً للهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية.

أجرى **(الفرا، اللوح 2007)** دراسة بعنوان **" تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ":** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغير على الكفاءة الإدارية للوزارات، وكان مجتمع الدراسة يتكون من (3118) موظفاً وتم أخذ عينة عشوائية تتكون من (500) موظفاً وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائهاالإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع استراتيجيه هذه الوزارات.

أجرى **(الكليبي، 2008)** دراسة بعنوان **" التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهيكل التنظيمي "**هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى التقنيات المستخدمة في الإدارة العامة لدوريات الأمن ومدى استخدام هذه التقنيات بالإضافة للتعرف على انعكاسات التقنيات الحديثة على عناصر الإدارة : نطاق الإشراف، المركزية وتحديد العلاقات

والاتصالات من وجهة نظر المبحوثين، أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة، تم تطويرها لهذا الغرض، على عينة مكونة من 172 مفردة، لخصت هذه الدراسة إلى أن أفراد البحث يرون ان هنالك خمس تقنيات حديثة تستخدم في الإدارة العامة لـدوريات الأمن أبرزها تتمثل في : (الحاسب الآلي، الفاكس والانترانت) وأفراد البحث يـرون بشكل عام ان استخدام التقنيات الحديثة لها انعكاسات كبيرة على المركزية وتفـويض السلطات ونطاق الأشراف.

أجرى (الكبيسي، 2007) دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المـدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر ": وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مـديري المـدارس لمهـارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، إذ تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (230) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الممارسة لمهارة الاتصال جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأظهرت النتائج أن مهارة القراءة جاءت بالمرتبة الأولى ثم تلتها مهارة الاستماع ثم مهارة التحدث، وأخيراً مهارة الكتابة، وفيما يعلق بالرضا الوظيفي أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كـان متوسطاً .

أجرى (الذيابات، 2006) دراسة بعنوان " مدى تـوافر مهـارات الاتـصال والرسائل غير اللفظية وأثرها على فاعلية الاتصال الإداري: لدى الرؤساء العـاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين ": هدفت هـذه الدراسة إلى معرفة أثر مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغـرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عـددهم (792) موظفـاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أن درجة توافر مهارات الاتصال التقليدية ودرجة توافر مهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء العاملين في الشركات الإستخراجية المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت بدرجة مرتفعة.
2. أن مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العاملين في الشركات الإستخراجية كانت إيجابية بدرجة مرتفعة.
3. أن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

قام (الشهري، 2005) بدراسة بعنوان " الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض ": هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي بالإضافة الى تحديد المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي، وقد تكونت عينة الدراسة من (625) مبحوثاً ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، وذلك من خلال الإنعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في انجاز المهام الأمنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية وتوفير الوقت والجهد.
2. كما وتؤدي تقنيات الاتصال في الأمن الجنائي دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي بمنسوبيه، وذلك من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطورات المشكلات الأمنية، السرعة في إيصال التعليمات والحصول على المعلومات.

كما بينت الدراسة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن الجنائي وهي : قدم وسائل الاتصال المستخدمة، عدم تدريب العاملين بالأمن الجنائي على استخدام أساليب الاتصال الحديثة وقلة وسائل الاتصال المستخدمة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرت (Rahmati, 2012)، دراسة بعنوان " A Review on Effect: : of culture , Structure ,Technology and Behaviore on Organizations". دراسة أثر الثقافة والهيكل والتكنولوجيا والسلوك على المنظمات .

في الوقت الحاضر، السلوك التنظيمي له علاقة بكل وثيق مع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي. وبالتالي، عندما تضع المنظمة الاستراتيجيات، ينبغي ايلاء الاهتمام لهذه العوامل. هذه الدراسة قامت باستعراض تعريف للثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وآثاره على السلوك التنظيمي، وشرح الباحثون مجموعة متنوعة من النهج لـ تقسيم العمل على الصعيدين التنظيمي ومستوى الوحدات التنظيمية وقد قدموا دراسة عميقة حول المنظمات، ووصف السلوك والثقافة، والهيكل التنظيمي باعتباره الجانب الثابت من المنظمات،. وتوصلت هذه الدراسة الى أن الهدف الرئيسي من المدير هو استخدام التعديلات التكنولوجية و الهيكلية ثقافية باعتبارها فرصة لترتيب الأوضاع والإجراءات والعلاقات والمهام في المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج وتحسين الأداء، حيث لا توجد إستراتيجية مثالية تناسب أية منظمة في كل الأحوال، وهذا هو السبب في أن مديري المنظمة يجب أن يبحثوا عن أفضل حل لديهم لكلا منظمتم والموظفين وفقاً مع ظروف تنظيمهم.

أجرى(Saeed,2012) دراسة بعنوان " **Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation**"،"**العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب التنظيمي**": كان الهدف من هذه الدراسة يشير إلىالتعرف على العلا قة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب الهيكلي او التنظيمي في مدارس كرمان حيث يشمل الهيكل التنظيمي ثلاثة مكونات (التعقيد،الشكلية والمركزية وفقاً لـ (Stucker & Bertz) وعلاوة على ذلك، يتضمن الاغتراب التنظيمي خمس نواحي مكونة للمشاعر: العجز، اللامعنى، العزلة والإغتراب الذاتي

بسبب السيمان، هذه الدراسة تعتبر من البحوث التطبيقية التـــي أجريـــت مـــن خـــلال استخدام المنهج الوصفي ومعاملات الإرتباط ويتألف مجتمع الدراسة مـــن 854 مـــن مديري المدارس في عام 2010 حيث تم اختيار 238 عـــن طريـــق أخـــذ العينـــات العشوائية البسيطة من أجل قياس الهيكل ا لتنظيمي، باستخدام اســـتبيان لقيـــاس أبعـــاد الهيكل التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هنالك علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمـــي والاغتراب التنظيمي ، بالنظر الى تعقيد العلاقة بين المنظمة والشكلية، المركزية مـــع الاغتراب التنظيمي التي تم تقييمها من خلال تباين الانحدار لوحظ أن مركزية المنظمة كانت الأعلى تأثيراً على الاغتراب التنظيمي وعلاوة على ذلك، أشير الى أن الأقدمية والمستوى لا تؤثر الاغتراب التنظيمي.

أجـــرى (Seip , Brodney Kambja , 2011)، "Organaizational Structure And Impact On Service Delivery: A Case Study Of The Middle Ramu District Administration In Papua New Guinea ". "**الهيكل التنظيمي وأثره على تقديم الخدمات**": تهدف هذه الدراسة إلـــى حل مشكلة عدم التسليم الفعال للخدمات الحكومية في منطقة ريفية، وهو مصدر قلق في جميع أنحاء بابوا، غينيا الجديدة، وواحدة من الا عوامل التي تسهم في هذه المشكلة هـــي آليات المنظمة في تقديم الخدمات الحكومية على مستوى المقاطعـــات . تبحـــث هـــذه الدراسة في الهيكل التنظيمي للإدارة وتأثير ذلك على تقديم الخدمات وتشير الدراســـة إلى أن هيكل إدارة المنطقة لديها مستوى عالٍ من المركزية مع تسعة مستويات مـــن التسلسل الهرمي، ولها درجة عالية من إظفاء الطابع الرسمي . ولحظ أن العوامـــل أو الخصائص من الهيكل التنظيمي مثل إستراتيجية إدارة البيئة، التكنولوجيا والحجـــم لا توجد في تصميم الهيكل الحالي، وتوصي الدراسة بأنه يننبغي تصميم هيكـــل تنظيمـــي جديد لتسهيل التنفيذ الفعال للخدمات الحكومية في إدارة منطقة بابوا، غينيا . وقـــدمت الرسالة أيضاً نتائج ورؤى حول هياكل الحكم على مستوى المقاطعة في غينيا الجديدة.

أما دراســـة (Zang ,2010) **بعنــوان** " Effects of organizational structure and information technology capability on organizational effectiveness": تكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين الهيكــل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على الفاعلية التنظيمية ومن خلال البحث الذي أنجز على الشركات الاستشارية، والذي تضمن دراسات تفصيلية على خمــس شــركات ارتبطت بإعادة تصميم جوهرية للعمليات في الولايات المتحدة الأمريكيــة، فقــد تــم استنتاج مدخل من خمس خطوات لإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بواسطة تكنولوجيــا المعلومات من تجارب الشركات التي تم دراستها بعد تحديد عمليات الأعمــال وتــم تحديد أنواع العمليات الأساسية، بجانب الدور الرئيس لتكنولوجيا المعلومات في كــل نوع من العملا يات وأخيراً تم توضيح القضايا الأدارية التي تظهر عند تصميم الهيكل التنظيمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الفعالية التنظيمية.

كما أن دراسة (Bei Hu , 2009) التي جاءت بعنوان " The Effects of Organizational structure on technological innovation: An Empirical study in Chinese Automobile Industry ": تنــاقش اثــر الهيكل التنظيمي على الإبداع التكنولوجي: تحاول هذه الدراسة فهــم أهميــة الهيكــل التنظيمي في تحقيق الإبداع التكنولوجي في قطاع صناعة الهواتف النقالة في الــصين . حيث تم أخذ عينة للدراسة من (26)شركة عالمية مركزها الــرئيس فــي الــصين . وخلصت الدراسة إلى وجود حاجة ماسة إلى مزيد من الدراســات العلميــة لتوضــيح الارتباطات بين موائمة الهيكل التنظيمي واستراتيجيات الأعمال التنافــسية والإبــداع التكنولوجي.

أجــرى (Bjorkman , 2009) دراســة بعنــوان "changing communication enabling individably to act"،" **تغييــر الاتــصالات: تمكين الأفراد من الفعل** ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال على تمكــين الأفراد من الفعل، في الشركات القبرصية للتسويق الغذائي، وشملت عينــة الدراســة

(117) مديراً وأظهرت الدراسة، بالإضافة إلى أن المديرين كانوا يرون وجود مستوى عالي من الصحة المنظمية في شركاتهم إلى وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة بين تغيير الاتصالات وتمكين الأفراد من الفعل.

أما الدراسة التي أجراها (Anthny et.al , 2009) بعنوان: Communication and efficiency and development of the managers communication skills" **الاتصال والكفاءة وتطوير مهارات الاتصال لدى القادة** ": والتي هدفت إلى بحث أنماط الاتصال المقترنة مع أساليب القيادة المختلفة. وشملت الدراسة (529) مبحوثاً من العاملين في قطاع صناعة الأدوية، فقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال المتبعة تختلف باختلاف أساليب القيادة، وأن هنالك سلوكيات معينة ترتبط بلغة القيادة . وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مفهوم القيادة من وجهة نظر اتصالية.

كما قاما (Angell & lance , 2008) بدراسة تحمل عنوان : " The impact of communication on strategies: verbal and non verbal communication" **تأثير الاتصالات على الإستراتيجيات: الاتصال اللفظي ووغير اللفظي** ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال اللفظي وغير اللفظي على خصائص الإدراك، حيث خضع للدراسة (98) طالباً ممن كانوا منتظمين في مساق الاتصالات غير اللفظية في جامعة ويسترن الأ مريكية. وقد أظهرت النتائج أن الاتصالات غير اللفظية (الحركات) لها قوة تأثير على إدراك المستجيبين، كما أن المستجيبين اللذين لديهم قوة إدراك عالية تكون لديهم قابلية كبيرة في مواجهة الإستراتيجيات.

أجرى غانبي (Gunbayi ،2007) **دراسة بعنوان:** " Examin teachers expectations about the effectiveness of organizational communications in their school فحص توقعات المعلمين حول فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم ": هذه الدراسة هدفت إلى فحص

توقعات المعلمين حول فاعلية الاتصال التنظيمي في مدارسهم، وفيما إذا كانت هذه التوقعات تختلف عند المعلمين سواء في المدارس الأساسية أو المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على أثر متغير للجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل والخبرة على فاعلية الاتصال التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من كل أفراد المجتمع الأصلي وبلغ عددهم 334 معلماً في 63 مدرسة ممن يعملون في المدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون ويوساك في تركيا، واستخدمت إستبانة طورت من قبل قورقن عام 1997 م لجمع البيانات بعد إجراء تعديل في صياغتها لتناسب المعلمين. واستخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أن معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.
2. أشار معلمو المدارس الأساسية والثانوية إلى أنهم أبلغوا بما يجب القيام به في عملهم من قبل المدير تم إبلاغهم شفوياً بما نسبته 55% والاجتماعات وورش العمل ما نسبته 27% أما البلاغات الرسمية كانت تشكل 8%.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوقعات المعلمين على فاعلية الاتصال التنظيمي يعزي للجنس أو الحالة الاجتماعية.
4. وجود ثلاثة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة حيث أن المعلمين الأكثر خبرة حققوا درجات أعلى من المعلمين حديثي الخبرة في فا علية الاتصال التنظيمي.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي حيث أن المعلمين ذوي المؤهل التعليمي الأعلى حققوا درجات أعلى من المعلمين ذوي المؤهل الأقل.
6. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد فاعلية الاتصال التنظيمي، حيث أن مهارات الاتصال التنظيمي لا تنفصل عن بعضها.

أجــرى (Jabnoun , 2005) دراســة بعنــوان : " An empirical organizational: structure for customer – oriented TQM: an impirical investigation: "

الهيكل التنظيمي الموجه لصالح العملاء لإدارة الجودة الشاملة : دراسة تجريبية:

لقد هدفت الدراسة إلى تحديد الهيكل التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الموجهة للعميل، ولأجل تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تضمنت عبارات حول الهيكل التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة الموجهة للعميل وتوزيعها على عدد من المدراء والأكاديميين والمستشارين، ثم قام بتحليل إجابات المبحوثين مستخدما أسلوب إختبار (T) للعينة الواحدة والتحليل العاملي، وتوصلت الدراسة إلى وجود سبعة عوامل للهيكل التنظيمي، تتضمن شبكة العملية، الهيكل الميكانيكي، الهيكل الكلاسيكي، الرسمية، تجنب المخاطر، الهيكل العضوي والتعقيد، وأشارت الدراسة إلى أن بعدي شبكة العملية والهيكل العضوي يدعمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموجهة للعميل، بينما كانت الأبعاد (الهيكل الميكانيكي وتجنب المخاطر والتعقيد) تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال.

ما يميز هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة في محاولتها لاستقصاء أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية.

إذ أن معظم الدراسات تناولت الهيكل التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، بينما جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسات الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر خصائص الهيكل التنظيمي (التعقيد، التخصص، المرونة، الشكلية، الرسمية والمركزية) والتي تعبر، على حد علم الباحثة، الأولى من نوعها في الأردن، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

يمكن القول أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تتناول خصائص الهيكل التنظيمي، على الرغم من أن بعض الدراسات ما زالت ذات سمة

نظرية ولم تقترب من الميدان، وقد اختلفت هذه الدراسات عن الدراسة الحالية بأن لكل منهم مجال مختلف عن هذه الدراسة.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها والاستفادة من المراجع الواردة فيها . وكذلك تصميم نموذج الدراسة والاستفادة ايضاً من نتائج الدراسات السابقة مستقبلاً في مناقشة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي : لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالخصائص الهيكل التنظيمي وفاعلية نظام الاتصال، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني : وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرين العاملين في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم نحو 1062 مدير ومديرة (مركز المعلومات الوطني، 2014)، ونظرا لكبر عدد أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم أولاً اختيار عدد من الوزارات بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تم اختيار الوزارات الأردنية بما نسبته 30%من عدد الوزارات بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي شملت: وزارة تطوير القطاع العام، وزارة الصحة، وزارة الزراعة، وزارة الصناعة والتجارة، وزارة المياه، وزارة الأوقاف، وزارة البيئة، وزارة المالية، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الأشغال العامة، ووزارة العمل) والبالغ عدد المدراء فيها نحو (427) مديراً ومديرة،

وتم الحصول على أعداد المدراء من دوائر شؤون العاملين من الوزارات المـــذكورة ثم تم استخدام المسح الشامل لكافة المديرين في الوزارات المختارة .

ولإغراض هذه الدراسة ، فقد تم توزيع ما مجموعة 427 استبانه على المديرين العاملين في الوزارات المذكورة وقت تطبيق الدراسة الميدانية، وبعد إجراء التطبيق تم استرجاع 409 استبانه، وعند مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل وجد أن 4 استبيانات غير صالحة للتحليل، وبذلك يكون حجم الاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي 405 استبانه، تشكل ما نسبته 22.0 % من مجمل المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، وتمثل ما نسبته 95.0 % من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها بتاريخ 2014/2/9م . ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارات

الوزارة	عدد المدراء	عدد الاستبيانات التي تم توزيعها	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
وزارة تطوير القطاع العام	23	23	22
وزارة الصحة	75	75	71
وزارة الزراعة	42	40	38
وزارة الصناعة والتجارة	46	41	39
وزارة المياه	34	34	33
وزارة الأوقاف	37	36	36
وزارة البيئة	33	33	33
وزارة المالية	34	34	34
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	38	38	38
وزارة الأشغال العامة	39	38	36
ووزارة العمل	26	26	25
المجموع	427	418	405

ويبين الجدول رقم(2) وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	316	78.1
	أنثى	89	21.9
	المجموع	405	100
العمر	35- 45	115	28.5
	46-55	154	38.1
	55 فأكثر	135	33.4
	المجموع	405	100
الخبرة	10 سنوات فاقل	75	18.6
	11-15 سنة	184	45.5
	16 سنة فأكثر	145	35.9
	المجموع	405	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	326	80.6
	دراسات عليا	79	19.4
	المجموع	405	100

وبالنظر إلى الجدول رقم (2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم النوعية والوظيفية يلاحظ على مستوى كل متغير ما يلي:

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة من الذكور شكلوا ما نسبته 78.1 %، ومن الإناث ما نسبته 21.9%، وأن الفئة العمرية (46-55 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (38.1%) يلي ذلك الفئة العمرية (55 سنة فاكثر) بنسبة(33.4%) من أفراد

عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (35-45 سنة) بنسبة(28.5 %).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (19.4%)من الحاصلين على درجة دراسات العليا، مقابل (80.6%) من حملة البكالوريوس، كما وجد أن (45.5%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (16سنة فأكثر) بنسبة(35.9%) من أفراد عينة الدراسة، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (10 سنوات فأقل) بنسبة(18.6%).

3.3 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة نظراً لطبيعة الدراسة التي تمت من خلال المسح الميداني بغرض جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة المستهدفة، وباعتبارها أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وقد اتبع في إعداد أداة الدراسة الأسس العلمية لبنائها وإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

بناء أداة الدراسة : تم تصميم الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، ومن خلال الإطلاع على الأدبيات المتصلة والإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، مثل دراسة (القطارنة، 2014)، و (النجراني، 2010)، وبالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين في مجالها . وتكونت الاستبانه من الاجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات العامة الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء على 20 فقرة، تغ طي المتغير المستقل والمتمثل بـ (سمات الهيكل التنظيمي). وقد شمل المتغيرات الفرعية التالية:

جدول رقم(3)

أبعاد المتغير المستقل " سمات الهيكل التنظيمي"

تسلسل الفقرات	المجال
20-1	**سمات الهيكل التنظيمي**
4-1	الرسمية
8-5	المركزية
11-9	التخصص
14-12	المرونة
17-15	الشكلية
20-18	التعقيد

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي المتغير التابع والمتمثل بـــ (فاعلية نظام الاتصال).

جدول رقم(4)

أبعاد المتغير التابع "فاعلية نظام الاتصال"

38-21	**فاعلية نظام الاتصال**
24-21	الوسائل المستخدمة
29-25	وضوح الاتصال
33-30	نظام الاتصال
38-34	خطوط الاتصال

4.3 اختبارات الصدق والثبات:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على (8) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، وذلك لإبداء آرائهم فيما يلي:

1. تحديد انتماء كل عبارة من عبارات أداة الدراسة للبعد الذي وردت ضمنه أو عدم انتمائها.
2. صلاحية العبارات لقياس ما وضعت لأجله.
3. مناسبة سلم التقدير للإجابة عن عبارات الأداة.
4. كفاية عدد العبارات لتوضيح البعد الذي يتضمنها.
5. وضوح صياغة كل عبارة، وإمكانية تعديل صياغة، أو حذف، أو إضافة عبارات جديدة لتصبح الأداة أكثر قدرة على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله.

وقد ساعد عرض أداة الدراسة على المحكمين والأخذ بآرائهم على الاطمئنان إلى الصدق الظاهري للأداة، حيث اعتبرت نسبة اتفاق المحكمين على عبارات أداة الدراسة معياراً لصدقها . وعلى ضوء اتفاق آراء المحكمين استبقيت الفقرات التي حصلت على اتفاق (80 %) فأكثر من عدد المحكمين، وحذفت أربعة عبارات حصلت على أقل من هذه النسبة . كما تم تعديل صياغة عدد من العبارات التي أجمع أكثر من (25 %) من المحكمين على ضرورة تعديلها . وفي ضوء ذلك أصبح عدد فقرات أداة الدراسة (48) فقرة منها (28) فقرة للتغيير المستقل، و (20) فقرة للمتغير التابع.

وبذلك يمكن القول بأن عبارات أداة الدراسة تقيس ما وضعت لأجله.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل الثبات للأداة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة، ومن أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات معامل كرنباخ الفا Cronbach Alpha، حيث قامت الباحثة باستخدام هذا المقياس، وقد جاءت قيمة معاملات الثبات لأبعاد مقياس سمات الهيكل التنظيمي ،وأبعاد مقياس فاعلية الاتصال والدرجة الكلية للمقاييس كما هو مبين في الجداول رقم (5) و(6).

جدول رقم (5)

معامل الثبات (كرنباخ الفا) لأبعاد مقياس سمات الهيكل التنظيمي

الأبعاد	**عدد الفقرات**	**معامل الثبات (كرونباخ ألفا)**
الرسمية	4	0.89
المركزية	4	0.84
التخصص	3	0.79
المرونة	3	0.82
الشكلية	3	0.85
التعقيد	3	0.85
معامل ثبات المتغير المستقل	20	0.91

يتضح من الجدول رقم (5) تمتع أبعاد مقياس**سمات الهيكل التنظيمي** بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.91، تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد (0.82 – 0.89) مما يعني تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

جدول رقم (6)

معامل الثبات (كرنباخ الفا) لأبعاد مقياس فاعلية نظام الاتصال

الأبعاد	**عدد الفقرات**	**معامل الثبات (كرونباخ ألفا)**
الوسائل المستخدمة	4	0.83
وضوح الاتصال	5	0.87
نظام الاتصال	4	0.88
خطوط الاتصال	5	0.87
معامل ثبات المتغير التابع	18	0.89

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (6) تمتع أبعاد **مقياس فاعلية نظام الاتصال** بدرجة مرتفعة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.89، تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد (0.83 – 0.88) مما يعني تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

وبناءً على ما تقدم من نتائج الصدق والثبات وصدق المحكمين يتضح إمكانيـــة تطبيق أداة الدراسة والاعتماد عليهما في التطبيق، والوثوق من النتائج التي ستـــسفر عنها.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تصنيف إجابات فقرات أبعاد أداة الدراسة للجزء الثاني وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وحدد بخمس إجابات حسب أوزانها رقمياً وحسب درجة الموافقة على النحو التالي:

1. (تنطبق دائماً) ويمثل (5 درجات).
2. (تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات).
3. (تنطبق أحياناً) ويمثل (3 درجات).
4. (تنطبق نادراً) ويمثل (درجتان).
5. (لا تنطبق على الإطلاق) ويمثل (درجة واحدة).

مع الأخذ بعين الاعتبار أن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة للاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير المتوسطات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(3.50 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس أو البعد أكثر من (3.50) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة

المتوسط الحسابي (3.49-2.50) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.50) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

وعالجت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعيـــة (SPSS V. 21)، فـــي معالجـــة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحـــصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن الفصل الحالي الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وفقاً لما أظهرته نتائج المعالجات الإحصائية.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول : ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو سمات الهيكل التنظيمي ؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد سمات الهيكل التنظيمي، جدول (7).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي.

تسلسل الفقرات	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
4-1	الرسمية	3.51	0.76	5	مرتفع
8-5	المركزية	3.49	0.69	6	متوسط
12-9	التخصص	3.84	0.97	1	مرتفع
16-13	المرونة	3.55	0.62	3	مرتفع
20-17	الشكلية	3.52	0.63	4	مرتفع
24-21	التعقيد	3.82	0.52	2	مرتفع
24-1	المتوسط الكلي	3.63	0.51	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد متغير سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لسمات الهيكل التنظيمي من

وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية بلغ (3.63)، وقد احتل بُعد التخـــصص المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ (3.84)، يلي ذلك بُعد التعقيد بمتوسط حـــسابي بلـــغ(3.82)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الشكلية لدى العاملين بمتوســـط حـــسابي بلـــغ(3.55)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد المرونة لدى العاملين بمتوسط حـــسابي بلـــغ(3.54) في حين جاء في المرتبة الخامسة بُعد الرسمية لدى العاملين بـ متوسط حسابي بلـــغ(3.51)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المركزية بمتوســـط حـــسابي بلـــغ(3.49).

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي فـــي الوزارات الأردنية وهي كما يلي:

البعد الأول: الرسمية

ومن أجل التعرف على مستوى توافر "الرسمية" كبعد من أبعاد ســـمات الهيكـــل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حـــساب المتوســـطات الحـــسابية والانحرافـــات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرسمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يغلب على العمل داخل الوزارة الطابع الرسمي.	3.80	0.94	1	مرتفع
2	تتبع الوزارة الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط تصرفات الموظفين بصوره حرفية.	3.62	1.00	2	مرتفع
3	تشرف الاداره العليا في الوزارة بصوره مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به.	3.58	1.01	3	مرتفع
4	يلتزم الموظفين في الوزارة بتعليمات وتشريعات العمل.	3.07	1.08	4	متوسط
الرسمية	3.51	0.76	-	مرتفع	

يشير الجدول (8) إلى أن مستوى الا رسمية في الوزارات الأردنية مرتفعـــاً، إذ بلـــغ متوسطه الحسابي (3.51) وانحرافه المعياري (0.0.76). أما على مستوى الفقرات

فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة على الفقرة (4)، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة على باقي الفقرات . وتدل هذه النتيجة المرتفعةعلى أن طابع الرسمية لدى المديرين في الوزارات الأردنية مرتفعاً.

البعد الثاني: المركزية

ومن أجل التعرف على مستوى توافر " **المركزية** " كبعد من أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المركزية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمركزية في العمل.	3.15	1.03	4	متوسط
6	يتميز الهيكل التنظيمي المتبع في الوزارة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى اسفل.	3.93	0.89	1	مرتفع
7	أقوم برفع التقارير عن الاعمال التي يقوم بها المستوى الأدنى في الوزارة للمسؤول الأعلى.	3.66	0.91	2	مرتفع
8	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتحديد المهام والواجبات الموكلة لي كمدير.	3.23	1.02	3	متوسط
	المركزية	3.49	0.69	-	متوسط

يشير الجدول (9) إلى أن المركزية في الوزارات الأردنية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.49) وانحرافه المعياري (0.69)، أما على مستوى الفقرات فقد كا نت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على الفقرات (5، 8)، في حين كانت تصوراتهم متوسطة على باقي الفقرات.

البعد الثالث: التخصص

ومن أجل التعرف على مستوى توافر " **التخصص** " كبعد من أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التخصص

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بتجزئة الاعمال الى مهام جزئية محددة.	3.82	0.99	4	مرتفع
10	يتسم الهيكل التنظيمي في وزارتي بكثرة عدد الدوائر فيه.	3.85	0.96	2	مرتفع
11	توفر الوزارة وصف مكتوب لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي.	3.84	0.95	3	مرتفع
	التخصص	3.84	0.97	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن التخصص في الوزارات الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.84) وانحرافه المعياري (0.97). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة.

البعد الرابع: المرونة

ومن أجل التعرف على مستوى توافر " **المرونة** " كبعد من أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المرونة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية.	3.52	0.98	1	مرتفع
13	يتسم الهيكل التنظيمي بالوزارة بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية.	3.22	1.04	3	متوسط
14	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية.	3.92	0.90	2	مرتفع
	المرونة	3.55	0.62	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن المرونة في الوزارات الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.55) وانحرافه المعياري (0.62). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة على الفقرات (13)، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة في فقرة رقم (14،12).

البعد الخامس: الشكلية

ومن أجل التعرف على مستوى توافر " **الشكلية** "كبعد من أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الشكليه

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	هنالك مستويات ادارية معتمدة في الهيكل التنظيمي للوزارة.	3.61	1.01	1	مرتفع
16	تتسم خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح.	3.48	1.03	2	متوسط
17	يتسم الهيكل التنظيمي للوز ارة بوضوح العلاقات الوظيفية فيه.	3.46	1.07	3	متوسط
	الشكلية	3.52	0.63	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن الشكلية في الوزارات الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.52) وانحرافه المعياري (0.63)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدرا سة متوسطة على الفقرات (16، 17)، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة في الفقرة (15).

البعد السادس: التعقيد

ومن أجل التعرف على مستوى توافر " **التعقيد** " كبعد من أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التعقيد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة المستويات الادارية الموجودة فيه.	3.65	0.99	3	مرتفع
19	يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة عدد الادارات والاقسام.	3.81	0.98	2	مرتفع
20	يتم تقسيم العمل والمهام بشكل دقيق لانجاز الاعمال في الوزارة.	3.99	0.88	1	مرتفع
	تنمية السلوك الإبداعي	3.82	0.52	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن التعقيد في الوزارات الأردنية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.82) وانحرافه المعياري (0.65). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة جميع الفقرات.

الإجابة عن السؤال الثاني :ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية نحو أبعاد فاعلية الاتصال الإداري ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لفاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28-25	الوسائل المستخدمة	3.76	0.51	1	مرتفع
32-29	وضوح الاتصال	3.59	0.56	3	مرتفع
36-33	نظام الاتصال	3.56	0.58	4	مرتفع
40-37	خطوط الاتصال	3.66	0.54	2	مرتفع
44-25	المتوسط الكلي فاعلية نظام الاتصال	3.65	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العام لفاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد فاعلية الاتصال الاداري يتضح أن بُعد الوسائل المستخدمة احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.51)، يليه بُعد خطوط الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.54)، يليه بُعد وضوح الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد نظام الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وانحراف معياري(0.58).

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات المديرين في الوزارات الأردنية الوسائل المستخدمة كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الوسائل المستخدمة، والجدول (15)يبين ذلك .

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وسائل المستخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	توفر وسائل الاتصال المستخدمة في الوزارة الوقت سواء كان ذالك للمراجع أو للموظف في الوزارة.	3.64	0.96	4	مرتفع
22	استخدم كمدير الرموز بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين في الوزارة.	3.75	0.95	3	مرتفع
23	استمع كمدير باهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل في الوزارة.	3.80	0.97	1	مرتفع
24	أقرأ كمدير ما يعرض علي من المرؤوسين من اقتراحات ومشاكل بموضوعية في الوزارة.	3.79	0.98	2	مرتفع
	الوسائل المستخدمة	3.76	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول (15) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المديرين في الوزارات الأردنية بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري(0.51)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وهذا يشير إلى أهمية الوسائل المستخدمة في التعامل مع الموقف الازموي والذي يتطلب استخدام أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب لتفعيل الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية.

ثانياً: تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لبعد وضوح الاتصال كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير وضوح الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
26	استطيع كمدير ان احدد بدقة الوقت المناسب للحديث مع المرؤوسين في الوزارة التي اعمل بها.	3.51	0.96	4	مرتفع
27	استطيع كمدير ان احدد بدقة الموضوع الذي سوف اتحدث فيه مع المرؤوسين في الوزارة التي أعمل بها.	3.69	0.92	1	مرتفع
28	اتحدث كمدير مع المرؤوسين في الوزارة بمعان ذات دلالة واضحة.	3.61	0.97	2	مرتفع
29	ابتعد عن الغموض عندما اتحدث مع المرؤوسين في الوزارة.	3.54	0.94	3	مرتفع
	وضوح الاتصال	3.59	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول (16) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المديرين في الوزرارات الأردنية لبعد وضوح الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري(0.56).

ثالثاً: تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لنظام الاتصال كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير نظام الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	احرص كمدير على العلاقات الرسمية مع المرؤوسين في الوزارة.	3.59	0.97	2	مرتفع
31	اتمتع كمدير بعلاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين في الوزارة.	3.43	1.01	4	متوسط
32	اتفهم كمدير مشاكل المرؤوسين واعمل على ايجاد الحلول لها في الوزارة.	3.63	0.98	1	مرتفع
33	اتحدث كمدير مع المرؤوسين في الوزارة وأنا صافي الفكر وهادئ.	3.57	0.95	3	مرتفع
	نظام الاتصال	3.56	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول (17) أنّ المتوسط العامّ لتصورّات المديرين في الوزارات الأردنية لنظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري(0.58).

رابعاً: تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لبعد خطوط الاتصال كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير خطوط الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	تساعد خطوط الاتصال في الوزارة في توصيل المعلومات اللازمة بوضوح.	3.78	0.93	1	مرتفع
35	أعمل كمدير على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين إثناء تأدية العمل في الوزارة.	3.56	0.99	5	مرتفع
36	اتعاون كمدير مع المرؤوسين في الوزارة وازودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل.	3.67	0.92	2	مرتفع
37	أستطيع كمدير استيعاب كل ما يرسل الي من المرؤوسين في الوزارة من شكاوى.	3.63	0.98	4	مرتفع
38	اجمع كمدير معلومات كافية عن مواقف المرؤوسين في الوزارة حتى افهمها بدقة.	3.66	0.91	3	مرتفع
	خطوط الاتصال	3.66	0.54	-	مرتفع

يظهر من الجدول (18) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المديرين في الوزارات الأردنية لبعد خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.54).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبارفرضيات الدراسة ، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قامت الباحثة بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به

"Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة،ويشير الجدول رقم (19) إلى أنه ذاإكان معامل تضخم التباين (VIF)للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (20) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF)لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح(1.314 –2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (19)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الرسمية	0.323	1.456	0.360
المركزية	0.464	2.156	0.230
التخصص	0.561	1.314	0.256
المرونة	0.463	2.160	0.337
الشكلية	0.443	2.255	0.395
التعقيد	0.418	2.263	0.287

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (19) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل

من (1)ولذلك يمكن ا قول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلــق بــالتوزيع الطبيعــي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدارسة.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية نظام الاتصال	الانحدار الخطأ	(6، 398)	0.650	106.923 64.667	8.82 0.127	*69.45	0.000
الوسائل المستخدمة	الانحدار الخطأ	(6، 398)	0.560	148.398 165.993	14.733 0.327	*45.06	0.000
وضوح الاتصال	الانحدار الخطأ	(6، 398)	0.532	134.367 146.732	12.396 0.289	*42.89	0.000
نظام الاتصال	الانحدار الخطأ	(6، 398)	0.550	164.435 156.915	13.406 0.309	*43.39	0.000
خطوط الاتصال	الانحدار الخطأ	(6، 398)	0.501	133.326 201.350	16.221 0.396	*40.69	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.5$)

يوضح الجدول رقم (20) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراســة، ونظــراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـــستوى دلالـــة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(6، 398)حيث إن أبعاد الهيكل التنظيمـــي تفـــسر (65.0%) مـــن التباين في متغير (فاعلية الاتصال الإداري)كما تُفسر أيضاً (56.0%) من التبـــاين في بُعد(الوسائل المستخدمة) وتُفسر أيضاً (53.2%)من التباين في بُعـــد (وضـــوح الاتصال)، وفسرت أبعاد الهيكل التنظيمي (55.0%)من التباين فـــي بُعـــد (نظـــام الاتصال)، وأخيراً فسرت أبعاد الهيكـــل التنظيمـــي (50.1%) مـــن التبـــاين فـــي بُعد(خطوط الاتصال)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تفـــسير

الأبعاد التابعة لفاعلية الاتصال الإداري وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ α) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية

أبعاد الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرسمية	0.162	0.027	0.214	*6.067	0.000
المركزية	0.069	0.032	0.091	**2.170	0.030
التخصص	0.072	0.028	0.107	**2.558	0.011
المرونة	0.063	0.027	0.094	**2.336	0.020
الشكلية	0.095	0.031	0.135	*3.020	0.003
التعقيد	0.191	0.030	0.261	*6.369	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، الشكلية، التعقيد، التخصص، المرونة، المركزية) هي أبعاد الهيكل التنظيمي لها تأثير في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(6.067، 2.170، 2.558، 2.336،3.020، 6.369) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بفاعلية الاتصال الاداري من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التعقيد	0.453	*7.572	0.000
الرسمية	0.546	*6.873	0.000
الشكلية	0.588	*4.476	0.000
التخصص	0.614	*4.099	0.000
المرونة	0.620	*3.460	0.001
المركزية	0.623	*3.303	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد،الرسمية،الشكلية، التخصص، المرونة، المركزية) في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التعقيد قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسمية حيث فسر مع متغير التعقيد (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61.4%)

من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير المركزية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.3%) من التباين في فاعلية الاتصال الاداري كمتغير تابع.

الإجابة على الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية

أبعاد الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرسمية	0.200	0.043	0.195	*4.681	0.000
المركزية	0.127	0.051	0.123	**2.477	0.014
التخصص	0124	0.045	0.136	*2.750	0.006
المرونة	0.019	0.043	0.021	0.449	0.654
الشكلية	0.143	0.050	0.151	*2.857	0.004
التعقيد	0.185	0.048	0.187	*3.845	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، التخصص،الشكلية، التعقيد) هي أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t)

المحسوبة(4.681، 2.750، 2.857، 3.845) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.01). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (المركزية) له تأثير في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.477)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(المرونة) ليس له تأثير في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(0.449)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص، الشكلية، التعقيد) في فاعلية نظام الاتصال لدى المديرين في الوزارات الأردنية.. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المرونة) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بالوسائل المستخدمة من خلال أبعاد الهيكل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
الرسمية	0.318	*4.766	0.000
التعقيد	0.407	*3.822	0.000
الشكلية	0.442	*2.840	0.005
التخصص	0.469	*2.745	0.006
المركزية	0.472	**2.504	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.05)

وعند إجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخـصص، الشكلية، التعقيد) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعـاد فاعليـة الاتـصال الإداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسمية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التعقيد حيث فسر مع متغير الرسمية (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل ثالثـاً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.2%) من التباين فـي المتغيـر التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيـث فـسر مـع المتغيـرات الـسابقة مـا مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المركزية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مـ قداره(47.2%) من التباين في الوسائل المـستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية . خرج مـن معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المرونة) على اعتبار أنه متغير غيـر مهـم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعـــاد ســمات الهيكــل التنظيمــي (الرســمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في الوسائل المـستخدمة بوصـفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية

أبعاد سمات الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرسمية	0.109	0.040	0.113	*2.715	0.007
المركزية	0.103	0.048	0.105	**2.131	0.034
التخصص	0.124	0.047	0.138	*2.631	0.009
المرونة	0.109	0.036	0.272	*6.339	0.000
الشكلية	0.215	0.045	0.230	*4.757	0.000
التعقيد	0.013	0.042	0.015	0.300	0.764

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، التخصص،الشكلية، المركزية، المرونة) هي أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً في نظام الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.715،2.131، 2.631، 4.757، 6.339) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (التعقيد) ليس له تأثير في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.300)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص، المرونة، الشكلية) في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية.. وقبول الفرضية فيما يتعلق

بمتغير(التعقيد) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بوضوح الاتصال من خلال أبعاد سمات الهيكل التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الشكلية	0.348	*6.493	0.000
المرونة	0.431	*4.905	0.000
الرسمية	0.462	*2.883	0.004
التخصص	0.475	*2.760	0.006
المركزية	0.488	**2.398	0.017

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التعقيد)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشكلية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المرونة حيث فسر مع متغير الشكلية (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرسمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير المركزية حيث

فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.8%) من في وضوح الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداريكمتغير تابع . خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التعقيد) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية

أبعاد سمات الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرسمية	0.222	0.042	0.214	*5.335	0.000
المركزية	0.049	0.050	0.048	1.002	0.317
التخصص	0.122	0.042	0.134	*2.913	0.004
المرونة	0.086	0.044	0.093	1.557	0.061
الشكلية	0.119	0.049	0.124	**2.446	0.015
التعقيد	0.259	0.047	0.259	*5.540	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(27)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، التخصص، التعقيد، والشكلية) لها أثر في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.335، 2.913، 5.540،2.446) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.01).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(المركزية، المرونة) ليس لها تأثير نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.002، 1.557)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي : رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعدا من العاد فاعلية الاتصال الإداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية .. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المركزية، المرونة) في نظام الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤ بنظام الاتصال من خلال أبعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التعقيد	0.378	*6.645	0.000
الرسمية	0.453	*6.061	0.000
التخصص	0.492	*3.250	0.001
الشكلية	0.509	*2.921	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(المركزية، المرونة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص،

المرونة، الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(28) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التعقيد قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسمية حيث فسر مع متغير التعقيد (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المركزية، المرونة) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد سمات الهيكل التنظيمي في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية

أبعاد سمات الهيكل التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرسمية	0.262	0.047	0.247	*5.561	0.000
المركزية	0.064	0.056	0.061	1.147	0.252
التخصص	0.171	0.048	0.183	*3.585	0.000
المرونة	0.041	0.050	0.044	0.827	0.409
الشكلية	0.065	0.055	0.066	1.171	0.242
التعقيد	0.195	0.053	0.191	*3.679	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، التخصص، التعقيد) هي أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.561، 3.585، 3.679) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.01≥ α).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(المركزية، المرونة، الشكلية) ليس لها تأثير في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.147، 0.827، 1.171، 0.663)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05≥ α) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد) في خطوط الاتصال لدى العاملين في الوزارات الأردنية.. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المرونة، المركزية، الشكلية) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression"

للتنبؤبخطوط الاتصال من خلال أبعاد سمات الهيكل التنظيمي

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الرسمية	0.266	*7.948	0.000
التعقيد	0.351	*5.790	0.000
التخصص	0.391	*5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (0.01≥ α)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (المركزية، المرونة، الشكلية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص،المرونة، الشكلية، التعقيد) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسمية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التعقيد حيث فسر مع متغير الرسمية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في مرحلة استعادة النشاط بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المركزية، المرونة، الشكلية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

3.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها:

1. إن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد البُعد المستقل (سمات الهيكل التنظيمي) قد جاءت مرتفعة، واحتل بُعد التخصص المرتبة الأولى ، تلاه بُعد التعقيد، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المرونة،وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الشكلية، في حين جاء بعد الرسمية في المرتبة الخامسة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد المركزية، وتدل نتائج الدراسة على أن سمات الهيكل التنظيمي في الوزارات الأردنية تأتي بأهمية التخصص وتمتاز بنوعية من المرونة في بناء الهيكل التنظيمي لديها.

2. إن المتوسط الحسابي العام لتصورات المبحوثين نحـو أبعـاد بُعـد فاعليـة الاتصال الإداري قد جاء مرتفعا، وقد احتل بعد الوسائل المستخدمة المرتبـة الأولى، ويعزى ذلك إلى كون الهدف النهائي للوزارات الأردنية المبحوثة هـو تحقيق الأهداف من خلال وسائلها المستخدمة، تلاه بعد خطوط الاتصال، ومن ثم بعد وضوح الاتصال، وأخيراً جاء بعد نظام الاتصال، ويفسر الباحث هـذا إلى أن اهتمام الإدارة بفاعلية نظام الاتصال تحقيق الأهداف المرجـوة مـن البرامج، ومن ثم التطوير الذاتي للعاملين فـي الإدارات التابعـة للـوزارات الأردنية، ومعرفة تامة في خطوط الاتصال، ومن ثم تطبيق نظـام الاتـصال داخل الوزارات الأردنية.
3. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص،المرونة،الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الإداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وجاءت الأبعاد (الرسمية، الشكلية، التعقيد) أكثر تأثيرا في فاعلية الاتصال الإداري، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون نجاح سمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري حيث يمكن تحقيق الأهداف و وتفعيل نظام الاتصال. وذلك بعد تحليل نتائج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حدة في تحقيق الأهداف، وعند ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression يوضح الجدول رقم (23) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد،الرسمية، الشكلية، التخصص،المرونة،المركزية) في فاعلية الاتصال الاداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التعقيد قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من

التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسمية حيث فسر مع متغير التعقيد (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل خامساً متغير المرونة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير المركزية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62.3%) من التباين في فاعلية نظام الاتصال كمتغير تابع.

4. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية،التخصص، الشكلية، التعقيد) في فاعلية الاتصال الإداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية.. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(المرونة) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

5. توصلت الدراسة أن أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، الشكلية، التعقيد) في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسمية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التعقيد حيث فسر مع متغير الرسمية(40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(2.44%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المركزية حيث فسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في الوسائل المستخدمة بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المرونة) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

6- توصلت الدراسة أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرسمية، التخصص،الشكلية، المركزية، المرونة) هي أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي تأثيراً في نظام الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.715، 2.631، 4.757، 6.339) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(0.01≥ α). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(المركزية) له تأثير في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.131)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة(0.05≥ α). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (التعقيد) ليس له تأثير في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في وضوح الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الشكلية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المرونة حيث فسر مع متغير الشكلية(43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرسمية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.5%)

من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير المركزية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(48.8%) من في وضوح الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التعقيد) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

7. كما أشارت النتائج إلى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$)لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعدا من ابعاد فاعلية الاتصال الإداري لدى العاملين في الوزارات الأردنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (المركزية، المرونة) في نظام الاتصال بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص، المرونة، الشكلية، التعقيد) في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التعقيد قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرسمية حيث فسر مع متغير التعقيد (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الشكلية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.9%) من التباين في نظام الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المركزية، المرونة) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

8. توصلت الدراسة إلى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥ α) لأبعاد سمات الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد) في خطوط الاتصال لدى العاملين في الوزارات الأردنية .. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (المرونة، المركزية، الشكلية) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري، لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، التخصص،المرونة، الشكلية، التعقيد) في خطوط الاتصال بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الاداري في الوزارات الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم(31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرسمية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التعقيد حيث فسر مع متغير الرسمية (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير التخصص حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.1%) من التباين في مرحلة استعادة النشاط بوصفها بعداً من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري كمتغير تابع خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (المركزية، المرونة، الشكلية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

4.4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فأن الدراسة توصي بما يلي:

دلت النتائج على وجود أثر لسمات الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري، لذا يجب على الوزارات الأردنية ضرورة تهيئة الإداريين والعاملين لتحسين نظام الاتصال الإداري كمنهج إداري من خلال:

أ- تهيئتهم على كيفية اختيار أكثر الأوقات ملائمة لأجراء عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوسين، وضرورة اعطاء الوقت اللازم والكافي لأجراء عملية الاتصال حتى يحدث التفاعل الايجابي بين طرفي عملية الاتصال.

ب- التركيز على تحسين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال الإداري وتحسين خطوط الاتصال، وذلك لزيادة فاعلية الاتصال الإداري مما يترتب عليه من زيادة كفاءة وفاعلية الرسالة وسرعة وصولها وسهولة فهمها بالصورة المطلوبة.

2. ضرورة تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة على نحو يحقق فاعلية الاتصال الإداري، ويسهل عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوسين، وفي جميع الاتجاهات.

3. إجراء المزيد من الدراسات لبيان أثر سمات الهيكل التنظيمي على متغيرات أدارية أخرى كالثقافة التنظيمية، التميز التنظيمي، التمكين الإداري وغيرها من المتغيرات التي يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها بفاعلية.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو الغنم، خالد، (2002أ)، الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان: دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلة 17، عدد 7، ص 231-251.

أبو زيتون، فرحان، (2007)، "**الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات**"، عمان: دار وائل للنشر.

آل الشيخ،عبد المجيد بن عبد المحسن، (2011)، **معوقات الاتصال الاداري المؤثرة على اداء العاملين في جوازات مدينة الرياض** ، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

التهامي،حسين عبد الرحمن، (2008)، **أصول الادارة ومبادئ الادارة العامة** ، الطبعة الاولى، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

جاسم، ندى ع بد المطلب، (2012)،دور ابعاد الثقافة التنظيمية في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي،**مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** ، معهد الادارة التقني، بغداد.

جواد، شوقي ناجي، (2010) **إدارة الأعمال مرجع متكامل**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

جودة، محفوظ أحمد (2010أ)، أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين : دراسة ميدانية عل فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان ، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**، مجلد (12)، العدد (1).

الحداد، زكريا حسين، (2007)، **العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي ؛ دراسة لإتجاهات المديرين في الوزارات السعودية** ، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حذيفة،محمد مصطفى عطاالله، (2008)،**أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الاردنية الهاشمية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

حريم، حسين محمود، (2006) ، **تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي " وإجراءات العمل** " ط3، عمان: دار الحامد للنشر.

حريم، حسين، (2010)،**إدارة المنظمات م نظور كلي**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، الخشالي، شاكر جادالله (2006)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة ، **مجلة الزرقاء للبحوث**، 8(1)، 161-191.

حمود،خضير،(2002)،**السلوك التنظيمي**،عمان، دار ابفاء للنشر والتوزيع.

الخشالي،شاكر جاد الله، (2006)العلاقة بين أبعادالهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التامين الاردنية ، **دراسات:العلوم الادارية**،المجلد 33،العدد1،ص 111-125.

الخشروم، محمد ومصطفى، ونبيل، محمد مرسي، (1999)، **إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف**، الرياض، مكتبة الشقري.

درة، عبد الباري، (2002)، **الإدارة الحديثة**، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

الدهان، ابراهيم محمد،، (2005)، **نمط الاتصال الاداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين** في محافظة عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد، (2010)**مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها** في القرن الحادي

والعشرين، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان / الأردن

الذيابات، احمد سلمان، (2006)،**مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية واثره على فاعلية الاتصال الاداري: لدى الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الاردنية نت وجهة نظر المرؤوسين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر، (2004)، مختار الصحاح، (تحقيق احمد ابراهيم زهوة)، بيروت، دار الكتاب العربي.

الزعبي، خالد (2005)، مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري ، في **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد (33) العدد(3)، ص 149-167.

السالم، مؤيد سعيد (2002) **تنظيم المنظمات : دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط 1، عمان، دار الكتاب الحديث.

سايمون،هيربرت أي، (2003)، **السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الادارية**،(ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان وعبدالله بن هنية)، الرياض، معهد الادارة العامة.

السحيمي، خالد مشعان (2010)، **أثر نظم المعلومات الإدارية في تصميم الهيكل التنظيمي في شركة أرامكو في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

السفلان، مشهور، (1997)، الهياكل التنظيمية للمدن والبلديات : دراسة على بعض المدن والبلديات بالمملكة العربية السعودية ، **مجلة الإداري**، العدد (67)، ص (21-153).

الشماع، حسن (1999)، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة، عمان /الأردن.

الشهري، علي، (2005)، **أثر الاتصالات الإدارية ودورها في الإداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الشيخ سالم، فؤاد،زياد رمضان،أميمة الدهان، محسن مخامرة، (2002)،**المفاهيم الادارية الحديثة**، ط6،الشرق الاوسط للطباعة، عمان.

الضلاعين، علي (2005)**أسياسات في إدارة الأعمال**، ط2، الكرك، دار يزيد للنشر.

طه، طارق(2007)، **إدارة المنظمات**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العارف، نادية (2001)، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة)** ، عمان الدار الجامعية.

عامر، سعد يس، (2000)، **الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها**،مركز وايد سرفيس، القاهرة.

العاني، أثير أنور شريف، (2002)**التخطيط الإستراتيجي والهيكل التنظيمي : العلاقة والأثر: دراسة إستطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.

العطاس، محمد سالم، (2008)، **قراءات في الاتصال والتواصل في المنظمات الرسمية**، الرياض،مكتبة الرشد.

العلاق، بشير،(2008)، **إدارة التسويق**،دار زهران،عمان، الاردن.

العلاق، بشير،(2009)، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

علاونة، علي، العبيدات، محمد (1999)، **نظرية المنظمة**، دائرة المكتبة الوطنية، جامعة مؤتة.

عليان،ربحي والطوباسي، محمد، (2004) **الاتصال والعلاقات العامة**، ط 1 عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان، (2004)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 2، عمان، دار وائل للنشر.

العميان،محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال** ، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

غريب، عبد السميع، غريب، (2004)، **الاتصال والعلاقات العامة** ، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

الفرا، ماجد محمد، واللوح،نبيل(2007)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، **مجلة الجامعة الإسلامية** المجلد (15)،العدد (2)،461-506.

فرج،شعبان، (2009)، **الاتصالات الاداري**، عمان، دار اسامة.

القاضي، فؤاد،(2006)،**السلوك التنظيمي والا دارة**، القاهرة، جامعة مصر للتكنولوجيا.

القريوتي، محمد قاسم، (2006)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، عمان، المؤلف.

القريوتي، محمد قاسم، (2004)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

القريوتي،محمد قاسم، وزويلف،مهدي حسن (1993)، **المفاهيم الحديثة في الادارة - النظريات والوظائف**، المكتبة الوطنية

القطارنة، روان عاطف (2014)، **دور التكنولوجيا في تحديد سمات الهيكل التنظيمي من وجهة نظر العاملين :دراسة ميدانية : مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة مؤتة.

قوته،محمد،ودياب، عبد الحميد، (2002)،**الاتصالات الادارية ونظم المعلومات**، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

الكبيسي، نورة عبدالله، (2007)،**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية، عمان.

الكليبي، محمد احمد، (2008)،**التقنيات الحديثة وانعكاساتها على الهياكل التنظيمية للاجهزة الامنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامير نايف للعلوم الامنية، الرياض.

اللوزي، موسى (2007)، **التطوير التنظيمي**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ماكميلان،ساندي، (2000)،**كيف تنمي قدرتك على الاتصالات** ترجمة : سامي سلمان، بيت الاسكان الدولية، عمان.

ماهر ،احمد(2004)،**كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال**، ط2 الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية، (2004)، **المعجم الوسيط**، ط4،القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.

المحمودي، سعد علي، (2011)، **العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرها على فاعلية التنظيم** ، دراسة دكتوراه غير منشورة،كلية الادارة، جامعة بغداد.

مسلم، علي،وعمر،ايمن،(2007)،**علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال** ، الرياض، الدار الجامعية.

المصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع.

المطرفي، ذياب سعد، (2012)،**فاعلية اساليب الاتصال الاداري ومعوقات لدى مديري المدارس الابتدائيةفي مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى.

المعيلي، ناصر عبدالله، (2008)، أهمية الاتصالات الادارية على تنمية الموارد البشرية، **مجلة عالم الاقتصاد**، عدد195، 1-4-2008.

النمر، سعود بن محمد وآخرون، (2006)، **الادارة العامة: الاسس والوظائف**، ط2،الرياض،مطابع الفرزدق التجارية.

الهواري، سيد، (2002)،**الادارةالاصول والاسس العلمية للقرن ال 21**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

اليوسف،ندى كريم(2010)،**مدى توافرخصائص تكنولوجيا المعلومات وأثرهاعلى فاعلية الاتصالات الادارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

المصيرفي ،محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية :مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع .

ب المراجع الأجنبية

Angell, G, and lance,R, (2008),***communication comforting strategies and social bereavement:*** **journal of personal and inter personal loss**, Vo1.3,n0.3.p.

Anthny et.al, (2009), **Communication and efficiency and development of the managers communication skills,** vantage press ,New York, U.S.A.

Bei hu Qun-hui,(2009),The effects of organizational structure on technological Innovation: An empirical study in Chinese automobile industry, **inter national journal of Information management**,V01,(10),Issue(3).

Bjorkman,juliem,(2009), chang communication:Enabling individuals to act, **research in organizational chang and development**,Volume:17.

Bovee, courtland L, and thill, joun V,(2003**), business communication today**, ED7,New jersey: prentice hall.

Daft , Richard L, (2001), **organizational behavior** ,ED1,New York, Harcourt college.

Daft, Richard L, (1986**),organization theory and design** (west publishing company , 2 edition.

Drucker, peter,F,(2001),"**the essential drucker**" oxford,butterworth, Heinemann.

Gunbayi, Ilhan, (2007), **the organizational communication process in school ,** educational sciences: theory and practice , V7,N2.

Hall, Richard H, (1992), **organization structures, prosseses and out coms,** 5 ED, prentice hall of india privately 1TD, New delhi , india.

Harris,M,Raviv,A,(2002) organizational design, **management science**, 48(7).

Jabnoun, (2005), **An empirical organizational structure for customer – oriented TQM**: an impirical investigation ".

Parkinson, S,Nigel, W,(2007), **creative solution** , vantage press ,New York, U.S.A.

Rahmati,vajehe,and other, (2012),areview on effect of culture, atructure, technology and behavior on organizations**, australion journal of basic and appliedsciences**,V16.

Robbins,S,(2003),**fundamentals of management,** new York, prentice hall,(8 edit)

Robbins,Stephen, (1990),**organization theory**, structure design and application, Englewood cliffs new jersy, prentice hall.

Saeed,mahmoud,(2012),relationship between organizational structure and organizational alienation interdisciplinaty **journal of contemporary research in business,**VO1,3 Issue 12.

Seip,brodney kambja,(2011**),organizational structure and Impact on service delivery:acasestudy of the middle ramu district administration in papua new guinea** ,other general government support,politics&government.

Thill, jounV, and bovee , courtland L, (2005) **, Excellence in business communication** , ED, USA: person prentice hall.

Zang, man ,(2010),effects of organizational structure and information technology capability on organizational effectiveness, **journal of the academy of business and economics** ,Vo1. (18),No (2) .

الملحق (أ)

الاستيبانه

بسم الله الرحمــن الرحيم

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال الإداري في الوزارات الأردنية من وجه نظر المديرين

دراسه ميدانية

أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

أسيا ذنيبات

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً: ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي: ( ) دبلوم كلية مجتمع فما دون.
( ) بكالوريوس. () دراسات عليا.

2- العمر: ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

3- الخبرة الوظيفية: ( ) 10 سنوات فما دون
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر.

4-النوع الاجتماعي ( )ذكر ( )أنثى

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس ابعاد الهيكل التنظيمي يرجى قراءة كل بعد وفقراته ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	الرسمية					
.1	يغلب على العمل داخل الوزارة الطابع الرسمي.					
.2	تتَّبع الوزارة الأنظمة والقوانين اللازمة لضبط تصرفات الموظفين بصوره حرفية.					
.3	تشرف الادارة العليا في الوزارة بصورة مباشرة على تطبيق وصف العمل لغرض الوقوف على مدى التزام العاملين به.					
.4	يلتزم الموظفين في الوزارة بتعليمات وتشريعات العمل.					
	المركزية					
.5	يتصف الهيكل التنظيمي المتبع في الوزارة بالمركزية في العمل.					
.6	يتميز الهيكل التنظيمي المتبع في الوزارة بالاتصالات الإدارية من أعلى إلى اسفل.					
.7	أقوم برفع التقارير عن الأعمال التي يقوم بها المستوى الأدنى للمسؤول الأعلى في الوزارة.					
.8	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بتحديد المهام والواجبات الموكلة لي كمدير.					
	التخصص					
.9	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بتجزئة الأعمال إلى مهام جزئية محددة.					
.10	يتسم الهيكل التنظيمي في وزارتي بكثرة عدد الدوائر					

	فيه.					
.11	توفِّر الوزارة وصف مكتوب لكل وظيفة في هيكلها التنظيمي.					
	المرونة					
.12	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية.					
.13	يتسم الهيكل التنظيمي بالوزارة بمواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية.					
.14	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بالإستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية.					
	الشكلية					
.15	هنالك مستويات ادارية معتمدة في الهيكل التنظيمي للوزارة.					
.16	تتسم خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي للوزارة بالوضوح.					
.17	يتسم الهيكل التنظيمي للوزارة بوضوح العلاقات الوظيفية فيه.					
	التعقيد					
.18	يتميز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة المستويات الادارية الموجودة فيه.					
.19	يمتاز الهيكل التنظيمي للوزارة بكثرة عدد الإدارات والاقسام.					
.20	يتم تقسيم العمل والمهام بشكل دقيق لانجاز الاعمال في الوزارة.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس ابعاد فاعلية الاتصال الاداري يرجى قراءة كل بعد وفقراته ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	الوسائل المستخدمة					
.21	توفر وسائل الاتصال المستخدمة في الوزارة الوقت سواء كان ذلك للمراجع أو للموظف في الوزارة.					
.22	أستخدم كمدير الرموز بشكل ملائم في اتصالي مع المرؤوسين في الوزارة.					
.23	أستمع كمدير بإهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل في الوزارة.					
.24	أقرأ كمدير ما يعرض علي من المرؤوسين من اقتراحات ومشاكل بموضوعية في الوزارة.					
	وضوح الاتصال					
.25	استطيع كمدير أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث مع المرؤوسين في الوزارة التي اعمل بها.					
.26	أستطيع كمدير ان احدد بدقة الموضوع الذي سوف اتحدث فيه مع المرؤوسين في الوزارة التي أعمل بها.					
.27	أتحدث كمدير مع المرؤوسين في الوزارة بمعانٍ ذات دلالة واضحة.					
.28	ابتعد عن الغموض عندما اتحدث مع المرؤوسين في الوزارة.					
.29	اشجع كمدير المرؤوسين للتعبير عن افكارهم بحرية وصراحة.					

	نظام الاتصال					
.30	احرص كمدير على العلاقات الرسمية مع المرؤوسين في الوزارة.					
.31	اتمتع كمدير بعلاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين في الوزارة.					
.32	اتفهم كمدير مشاكل المرؤوسين واعمل على ايجاد الحلول لها في الوزارة.					
.33	اتحدث كمدير مع المرؤوسين في الوزارة وأنا صافي الفكر وهادئ.					

خطوط الاتصال

	الفقرات	**تنطبق دائما**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادرا**	**لا تنطبق أبداً**
.34	تساعد خطوط الاتصال في الوزارة في توصيل المعلومات اللازمه بوضوح.					
.35	أعمل كمدير على ازالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين اثناء تأدية العمل.					
.36	أتعاون كمدير مع المرؤوسين في الوزا رة وازوّدهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل.					
.37	أستطيع كمدير استيعاب كل ما يرسَل الي من المرؤوسين في الوزارة من شكاوى.					
.38	أجمع كمدير معلومات كافية عن مواقف المرؤوسين في الوزارة حتى افهمها بدقة.					

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

التسلسل	اسم عضو هيئة التدريس	القسم	الجامعة
1	د. فيروز الضمور	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
2	د. عادل سلوم	نظم معلومات ادارية	جامعة مؤتة
3	د. حسين العزب	ادارة عامة	جامعة مؤتة
4	د. سامر البشابشه	ادارة عامة	جامعة مؤتة
5	د. خالد الزعبي	ادارة عامة	جامعة مؤتة
6	د. سامر المحمد	ادارة الاعمال والتسويق	جامعة مؤتة
7	د. محمد الغادي	ادارة الاعمال والتسويق	جامعة مؤتة
8	د. مالك المجالي	ادارة الاعمال والتسويق	جامعة مؤتة

ملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمه

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

مـؤتـة

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

الرقم:.................... Ref: ....

التاريخ: .... Date....................

الموافق: ....

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالبة آسيا أحمد فلاح الذنيبات هي أحدى طلبة برنامج الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف تقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر خصائص الهيكل التنظيمي على فاعلية نظام الاتصال في الوزارات الأردنية "

يرجى التكرم بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثها ٠

ولكم مني خالص الشكر و التقدير ٠

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامـــــة

د ٠ سامر البشابشـــــــة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ – ٣-٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣-٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم : أسيا أحمد الذنيبات

الكلية : ادارة الأعمال

التخصص : الإدارة العامة

السنة : 2014